法

APPLICATIONS OF CASE STUDY RESEARCH

案例研究方法的应用

■（美）罗伯特·K·殷　著
■周海涛　主译

第2版

重庆大学出版社

责任编辑：雷少波
封面设计：黄　河



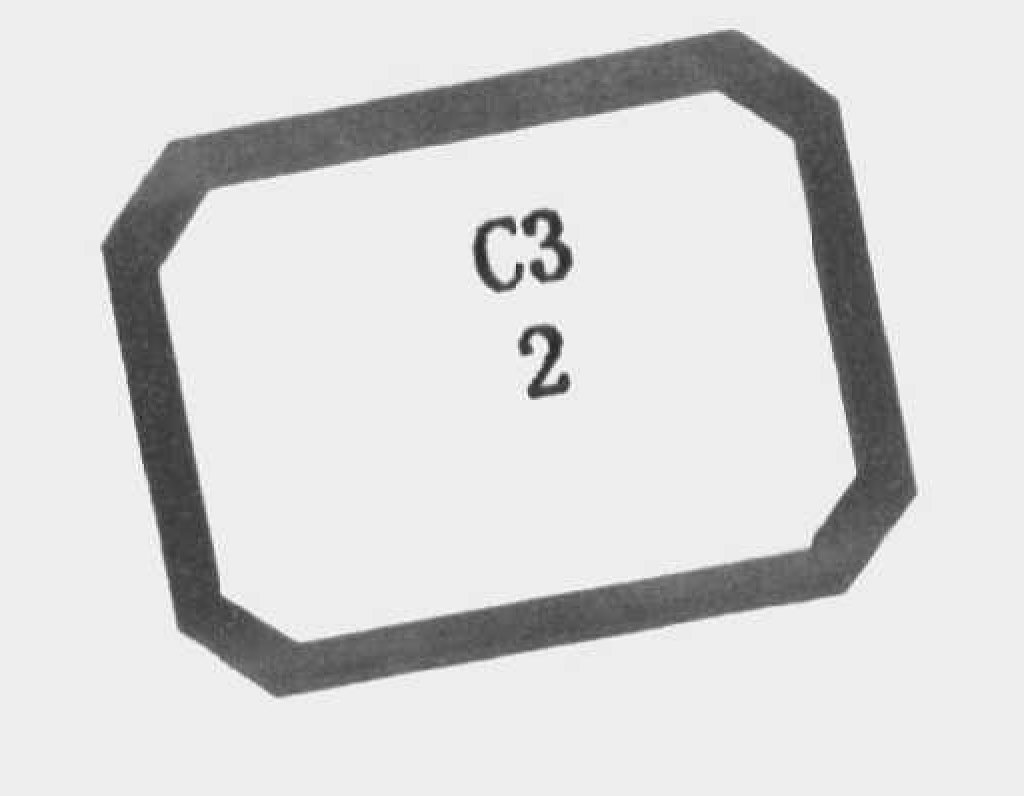
作为《案例研究：设计与方法》一书的姊妹篇，本书结合案例研究方法的理论，为读者提供了一些用案例研究方法进行研究的“案例”。这些案例研究都是由作者本人主持完成的。为了提高本书的普遍适用性，作者在选取案例时没有局限于某一个领域，而是涉及教育、社区发展、法律实施、毒品滥用和预防、企业转型、当地经济发展、公共卫生等社会科学研究的诸多方面。

对于本书的阅读，我们有两点建议：

- 在讲每个案例前，作者都提供了相应的材料框，这些材料框是理解相应案例研究的理论基础，因此，对书中22个材料框的理解十分重要。
- 书中案例的排版形式变化也传递了某种进行案例研究的方式（如：本书第5章的变化），因此，这些变化绝不是可有可无的，读者应该去理解这些变化的意义。



ISBN 7-5624-3278-3
定　价：15.00元



APPLICATIONS OF CASE STUDY RESEARCH

案例研究方法的应用



■（美）罗伯特·K·殷　著

■ 周海涛　主译

■ 李永贤　李宝敏　参译

第 2 版

重庆大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

案例研究方法的应用/(美)殷(Yin, R. K.)著；周海涛主译. ——重庆：重庆大学出版社，2004.10
(万卷方法)
ISBN 7-5624-3278-3

Ⅰ.案… Ⅱ.①殷…②周…③李…④李… Ⅲ.社会科学—研究方法 Ⅳ.C3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 099939 号

案例研究方法的应用
[美]罗伯特·K·殷 著
周海涛 主译
责任编辑：雷少波　版式设计：周 晓
责任校对：李定群　责任印制：秦 梅
*
重庆大学出版社出版发行
出版人：张鸽盛
社址：重庆市沙坪坝正街 174 号重庆大学(A 区)内
邮编：400030
电话：(023) 65102378　65105781
传真：(023) 65103686　65105565
网址：http://www.cqup.com.cn
邮箱：fxk@cqup.com.cn (市场营销部)
全国新华书店经销
重庆科情印务有限公司印刷
*
开本：890×1240　1/32　印张：5.875　字数：162 千
2004 年 11 月第 1 版　2004 年 11 月第 1 次印刷
印数：1—4 000
ISBN 7-5624-3278-3　定价：15.00 元

作者及主译者简介

罗伯特·K·殷

COSMOS公司的总裁。COSMOS公司是一家从事社会科学应用研究的公司，在过去的几十年中，该公司成功完成了几百个联邦、州、地方机构以及私人基金会委托的研究项目。殷博士至今仍然主持着许多研究项目，包括一些采用案例研究法的研究项目。本书中所引述的许多案例研究实例，都出自于COSMOS公司已完成的研究项目。该公司位于华盛顿特区的大都会地区（贝塞斯达，马里兰州），从1980年开业，一直运营到今天。

殷博士成果颇丰，发表过许多专著和论文。他的第一本有关案例研究方法的专著《案例研究：设计与方法》一书，已经出版过3个版本（1984年版，重印了8次；1989年版，重印了11次；1994年版，重印了13次）。殷博士是COSMOS俱乐部的成员，还曾在美国会计总署做过访问学者。殷博士以优异成绩毕业于哈佛大学历史系，获得学士学位，后就读于麻省理工学院，获得脑识别学方面的博士学位。

周海涛

教育学博士，管理科学与工程博士后，现为北京师范大学教育管理学院教师。主要研究领域：教育管理、高等教育、公共政策、教育发展战略等。

为方法理性鼓与呼*

——万卷方法策划报告暨出版说明

究竟是中国内地学界对于研究方法的漠视，导致研究方法出版物的匮乏？
还是研究方法出版物的匮乏，导致学界没有对方法问题予以应有的重视？
这是一个鸡生蛋蛋生鸡的问题。
作为图书出版的编辑人和策划人，对之多论无益。
但，作为图书出版的编辑人和策划人，我们却非常乐意——为方法理性鼓与呼！

我们乐于，也更善于从出版物的数量和质量的比较中，来了解和表述某一类知识的生产和传播情况，以此作为我们图书出版策划的基础。同样，在万卷方法的策划之前，我们便对美国、中国台湾及中国内地三者，1999—2002 年间关于社会科学研究方法的图书出版情况做了一个简单的比较：

美国在社会科学研究方法方面出版物的数量之多，至少足以让我们惊讶！由于不便统计，在此，仅就美国的 SAGE 出版公司在社会科学研究方法方面的图书出版情况，做一个简单介绍，以窥其一斑。SAGE 出版公司 4 年中出版的社会科学研究方法方面的书籍（包括再版书）便有两百余种，其中，既有一两百万字的大部头工具书，如 *Handbook of Qualitative Research*，*Handbook of Research Design & Measurement*；也有 10 万字左右的口袋书，如仅一个“应用社会科学研究方法系列丛书”（*Applied Social Research Meth-*

* 本文原载《中华读书报》2004 年 3 月 31 日，第 15 版。在此，根据需要作者对原文做了少量改动。

ods Series）便有 49 个品种，其中每本书对于案例研究方法、调查研究方法、网络调查方法等做了分门别类的介绍。其覆盖面之广，研究之深入、具体、操作性强是我们所难以想象的。如果说，我们与美国的差距尚可理解和接受的话，那么，同一时期，中国台湾在这一方面的研究和传播情况也足以令我们汗颜。4 年间中国台湾出版了大量深入研究社会科学研究方法方面的书，其中不但有本土作者的原创作品，也有从英美等西方国家引进版权的相对比较成熟的社会科学研究方法方面的作品。更为可贵的是，其中有几家出版公司已经注意从社会科学研究方法的体系着眼来组织自己的策划和出版，在这方面的出版有了一定的规模，内容的组织也显得比较成熟：如韦伯文化事业出版社的"研究方法系列丛书"、弘智文化事业公司的"应用性社会科学调查研究方法系列丛书"等都是发展比较成熟、规模比较大的专门传播社会科学研究方法的系列丛书。

而中国内地方面，同期虽然也出版了一批研究方法的书籍，但无论是规模还是研究内容的深入丰富程度都无法与美国及中国台湾两地相提并论。从规模看，这期间中国内地出版的社会科学研究方法类的著作也就四五十本，难望美国同行之项背，仅与中国台湾同期出版规模大致相当。从此类出版物内容的深入丰富程度来看，大陆出版的社会科学研究方法类出版物主要集中在各学科内部，如教育研究方法、心理学研究方法、社会学研究方法、经济学研究方法、体育科学研究方法等，每本书都面面俱到谈调查、谈案例、谈访谈、谈田野、谈观察等，而很少有对某一种方法进行深入研究的

图书，更没有像美国或中国台湾那样形成比较系统的研究社会科学研究方法的系列丛书。在这一领域，这样的图书结构对于应付大学本科生在研究方法方面的入门性需求（即作为教材）还行，但对于迅速培养一大批拥有科学、理性的研究头脑的学者，特别是对于青年学者，如硕士、博士研究生的成长则是远远不够的。其致命的弱点表现在三个方面：其一，一本书铺得太开而无法细化深入，以至于绝大多数学生虽然上了方法的课，却除了记住了几个名词和对一些方法的理论及应用略知一二之外，至于什么情况下选择什么方法最恰当、具体怎么操作、这种方法可能会有哪方面的不足需要加以处理等研究细节问题仍然处于无理性状态。其二，既然我们的方法建设囿于学科内部，而不能对方法进行纵深的开发，那么，反正学科就那么几个，于是方法书大多是低水平重复。比如教育研究方法的书，现在全国使用做教材的至少也有十多本吧，但你若有心思看的话，一本足矣！其三，出版界对研究方法图书这种淡淡的一笔带过的做法，不仅很难形成一种风气，从意识深处提升起大家对于研究方法的关注，而且更加剧了整个学界对于研究方法的漠视，许多学者只有在著书立说之时才想到似乎从“作品结构的完整性”上看应该谈及方法问题。

社会科学界近年流行两个词语：一曰反思，二曰接轨。所谓反思也即是对于学科的理论基础、学科的结构、学科的历史与未来等问题的全面梳理；所谓接轨也即是希望中国的社会科学研究能够融入世界社科研究的大潮中，与国际上的社会科学研究实现彻底

的、清晰的对话。在此，我们以为，无论是反思还是接轨，中国的社会科学界和传播界都必须投入一些精力来关注、研究、教授和传播社会科学研究方法。惟如此，才能在中国形成完善、科学的社会科学研究方法体系和学科群，也才能使对研究方法关注与理性应用在中国社会科学界深入人心、蔚然成风；惟如此，也才能为中国社会科学研究与国际接轨搭建一个平台。

以上种种，促使我们策划出版了万卷方法系列丛书，献给忠实于人文社会科学研究的人们！

雷少波　崔祝

2004年6月于重庆大学出版社

译者的话

《案例研究方法的应用》一书，是《案例研究：设计和方法》(第1版于1989年出版，2003年出版了第3版)的姊妹作。相比较而言，《案例研究：设计和方法》倾向于从概念和逻辑关系角度去把握案例研究这种方法，本书则提供了关于案例研究的操作指南并且引用了大量著名的案例。本书源于运用案例研究方法历时较长的作者及其同伴进行研究的精彩片段，用案例研究的基本原理，审视、设计、实践、呈现了具体的研究"故事"，蕴含着有价值的体会和分析。

本书具体列示了不同案例研究的方法基础、框架结构和技术要求，尤其展示了如何把"原理"和"故事"结合起来，用案例研究方法论的基本原理观察、解释社会现象，以帮助读者在阅读《案例研究：设计与方法》的前提下更好地发掘和提升各自的案例研究能力。

本书由 "理论在案例研究中的作用"(第1章)、"描述性案例研究"(第2章和第3章)、"解释性案例研究"(第4~7章)、"跨案例研究"(第8~10章)等四部分共十章组成，在整体上至少具有四方面独到之处：

一是案例主题的多样性。本书是包括一系列主题的多种实例，涉及诸如教育(第1章和第3章)、法律实施(第7章)、公共卫生(第8章)、毒品滥用的预防(第2章)、当地经济发展(第1章)、职业培训(第1章)、社区组织(第2章)等领域，这些从不同视角进行的观察分析，无疑会实现作者"使每个读者都能至少发现一个与他(或她)进行的案例研究有直接关系的应用"的初衷。

二是案例对象的真实性。作为"第一读者"，我们感到被引用的

案例全部来自COSMOS公司投资项目的最大好处在于，所述所议都是作者亲身经历或实际观察的事例，没有虚构，不事雕琢，都是活生生的真实故事。

三是案例过程的趣味性。像上面提到的各类主题，均是社会科学领域中常见的又不乏挑战的主题，因而它们不仅从案例角度提示和阐明了基本的研究方法，而且本身也是生动有趣和引人入胜的故事，从而展示了案例研究方法论简约性和案例研究现象复杂性之间的辩证关系。

四是案例方法的普遍性。本书精选的案例有意识地涵盖了案例研究中常遇到的重要策略和方法，从研究设计到研究报告中都体现和反映了与《案例研究：设计和方法》的高度一致性，实现了理论与实践的巧妙结合。

我们翻译这本案例研究"故事集"的最大愿望，是介绍一套运用案例研究方法的实践摹本，以之为参照，分享其中诀窍，进而体味在社会科学研究中获取一柄"拐杖"之乐。

所译必有疏漏，恳请专家、读者惠赐批评意见！请致电邮：zhouhaitao02@tsinghua.org.cn.

周海涛

2004年4月于北京

英文版前言及致谢

也许你是资深学者，也许你是后起之秀，无论怎样，你之所以看上这本书，都可能出于如下两个（也许只有这两个）理由之一：①你已经决定采用案例研究法进行某一研究，正在寻求更多帮助以提高研究技能；②你对是否采用案例研究法还心存疑虑，希望接触详细、具体的案例，以此来帮助下定决心。为向读者提供这两方面的帮助，本书纳入了大量的涵盖多个学科领域的详细案例。同时，为了使本书涵盖面更广，更通俗易懂，本书中所引的很多案例都经过了压缩和精简，但保留了必要的技术特征，以说明如何成功实施一个案例研究。

本书是《案例研究：设计和方法》一书的补充，可谓其姊妹篇。《案例研究：设计和方法》第1版出版于1989年（其第3版同样刊行于2003年），书中提供了关于案例研究的操作指南，并引用相关刊物和著作中的大量案例，这些例子也许算不上著名，但却是人们比较熟悉的，然而，该书并未包括任何实际的案例。相对来说，本书详细分析了十几个采用案例研究的实际例子。此外，与1993年版相比，本书的10个章节中纳入了大量的当代的最新案例，只有第1章与本书的前期版本有交叉重叠之处。

本书1993年版中的所有案例全部来自COSMOS公司的研究项目。COSMOS公司是一家应用性社会研究机构。早在1980年，COSMOS就开始采用案例研究法进行研究。在过去十余年中，该公司的案例研究项目覆盖了不同学科领域，本书中搜集的这些案例是从中精选而来的。更重要的是，精选的案例研究贯彻了案例研究

从设计到撰写研究报告的一些原则。因此，这些实例指出了案例研究中的常见问题并给出了解决方法。

在此要感谢曾给本书以帮助、鼓励和支持的所有同仁。应用性社会研究方法系列丛书的编辑Leonard Bickman教授和Debra Rog博士，从一开始就给予了大力支持，他们对案例研究在社会科学方法中如何定位提出过精辟的见解，并不断鼓励笔者写出关于这个课题的更优秀的书稿。此外，还要感谢联邦机构和其主管研究立项的官员，他们资助并且长期支持运用案例研究的科研项目（本书各章节做了大量的引用），使案例研究得以顺利开展。

研究同仁也给了我大量的启迪。较早的时候，与大学院校之间的联系都和所教课程有关，这些课程是在麻省理工学院、美洲大学（华盛顿）以及由丹麦的奥尔胡斯（Aarhus）商学院暑期培训中进行的。

最近，来自许多大学的合作研究伙伴与研究小组参加了COSMOS公司的案例研究项目研讨会。在研讨会上和有关的电子邮件交流中，大家就如何运用案例研究法来完成研究任务做了很多探讨，提出了关于案例研究主题、方法的特定的应用问题，这些都给案例研究以新的启迪。

同样，COSMOS公司的员工和顾问一直在为案例研究和相应项目而努力，他们创设了令人振奋的研究氛围，20年过去了，这种研究氛围不断完善，达到了前所未有的良好状态。在编撰本书过程中，COSMOS公司的Dawn Kim，Bob Johnson和Tonia Quintanilla

三人给了我特别的帮助，Dawn Kim帮助追溯和回忆与实施每个案例研究相关的情境；Bob Johnson编制图表；Tonia Quintanilla则对正文特别是数字和图表进行编辑排版，以符合Sage出版社的体例。

最后，我将本书献给我的夫人Karen。她既是我的朋友，又是儿子Andrew的母亲。她对我寄予很高的期望，正是她的爱给予我莫大的支持，伴随我度过了写作、旅行以及思考书中观点的许多时光。Andrew现在10岁了，他像Karen一样，也为案例研究有关材料的复制而备受煎熬。感谢所有给予我支持、关爱的人。

罗伯特•K•殷

目　录

第1部分　理　论

第2部分　描述性案例研究

第 3 部分　解释性案例研究

第 4 部分 跨案例分析



导 论
Introduction

本书的多种适用性
本书涉及的方法和篇章结构
科学方法的效仿

案例研究一直是社会科学研究的一种重要形式。研究者采用该法，可能是对该方法情有独钟，也可能是受下列情境制约而采用该方法：①宽泛而不是狭窄的研究主题；②包括前后联系的、复杂的多个变量而不是孤立的变量；③需要依靠多种而不是单一的证据材料。无论出于什么原因，运用案例研究法都可以很好地达成研究的目的。

该方法应该成为某个社会科学家或某个研究团队常常用到的几种方法之一。其他方法包括调查、实验、运用定量模型分析档案记录、处理历史文档（如编年史学）以及做定性调查（如人种学）。不同方法各有优缺点。根据实际情况，案例研究可以单独使用，也可以与其他方法结合使用。

很多研究者与学生一直期望或需要对多种课题进行案例研究，如：商业组织问题、教育、青少年成长、家庭研究、国际事务、技术创新以及社会问题等。案例研究已成为公共政策、经济学和公共管理领域进行研究的常用方法。

20 世纪末，案例研究的具体程序、方案、活动、场所等也成为评价研究的一部分。评价研究一般用案例研究来引证、分析实施过程，因此案例研究已经和评价过程相联系。正如本书部分案例所表明的，案例研究方法已成为并且能够用来引证、分析由公众或个人资助的项目，如由联邦机构制订的工作项目，私人基金会资助的研究项目。同时，这些案例研究不是作为教学工具而运用的，以教学为目的的案例研究不是本书探讨的重点。

然而，在几乎所有的社会科学研究方法中，案例研究得到的关注与指导还比较少。探讨案例研究方法论的文献著作、有关设计和实施案例研究的教材都很少，尽管许多教材论述了与案例研究密切相关的方法——定性研究，但极少有著作直接论述案例研究方法。而且，现有的信息传播模式没有提供空间来发展或传递这方面的指导信息，例如，学界还没有专门探讨案例研究方法的学术刊物。

同样，关于社会科学研究方法的普通教材对案例研究的基本

方法也鲜有涉及，即使有所涉及，也往往一带而过。应该注意的是，如果仅仅简单介绍案例研究法，那么这种概述很可能成为误导，即将案例研究与定性研究或不可接受的准试验设计相混淆。这充分说明：与定性分析和定量分析法不同，案例研究法有其自身的方法和理论，但人们并未充分认识到这一点。

《案例研究方法的应用》一书试图填补这一空白。本书提供了大量的、实用的采取案例研究法的研究实例。所有这些例子都来自于完全由笔者亲自设计或负责执行的研究项目。[①] 大部分实例构成了独立的章节，这些应用实例展示了许多与案例研究法相联系的具体技术或原则，这些技术或原则在其姊妹篇《案例研究：设计和方法》(Yin，2003)中曾有详细阐述。通过分析这些具体的应用实例，有经验的研究者和初入此道的学生都能更好地在自己的研究中效仿这些技术和原则。

本书的多种适用性

在任何情况下，案例都有其特殊性，因此对某一特定案例感兴趣的学者都是凤毛麟角。一些案例可能与你手头正在从事或打算进行的研究项目直接相关，而其他案例则可能与你目前的研究并无任何关联，且包含晦涩难懂的专业词汇。

鉴于此，为使本书尽可能地引人入胜，对尽可能多的研究者有所帮助，笔者在编著本书时运用了两种策略。第一，本书纳入了来自许多学科领域的多种实例，目的是使每个读者都能至少发现一个与其正在进行的研究有直接关联的例子；第二，这些实例经过组织，涵盖了不同的方法论问题。首先让我们来看看它的多样性：

本书包含许多有关地方社区的案例研究的成功实例，因为社区事务是公共领域案例研究常见的主题。这些案例涉及地方事务

① 第1章实际上包括5个不同的案例研究，第5章包括3个不同的案例研究。其他的章节仅限于使用1个单案例研究或1个多案例研究。

的广阔领域，例如教育(第1章和第3章)，法律实施(第3章)，公共卫生(第8章)，毒品滥用的预防(第2章)，当地经济发展(第1章)，职业培训(第1章)，社区组织(第2章)。根据当地实际水平组织一种或多种社区合作或组织内部的合作(第1章和第5章)也是许多学者都关心的主题。最后，有关城市服务变革的问题，也是案例研究的主题(第1章)。

本书还对那些关心大学管理的研究者提供相关案例，有关计算机技术应用(第4章)，以及高校科研(第9章)的研究，可以对其他许多相关领域的案例研究提供启迪。

除了上述公共部门和非盈利性部门之外，本书还包含有关企业运营(第6章)、高科技园区和工业园区的运作(第1章)方面的研究实例。另外，本书中还包含一个讨论理念的扩散与传播过程的案例，这有助于使那些本来合理但不为理解的观点最终能被应用于商业领域和公共领域实践(第1章)。

本书中并未出现有关个人的案例研究实例。这种类型的案例研究在临床文献中(如：临床心理学、精神病学以及社会救济工作)，在传记和名人的口述史学以及犯罪学中，都有经典性的研究。本书缺少这类案例研究，并不是因为该类案例研究不重要，而是因为多年来案例研究最大的挑战似乎来自于研究制度或组织现象。这是本书选择案例的一个特点。

本书涉及的方法和篇章结构

涉及的方法

本书具有吸引力并对广大研究者提供更多启示的另一秘诀在于本书的方法：所选案例有意识地涵盖了案例研究中常遇到的重要方法类型，本书10章可分为4部分，每一部分都涵盖一个重要的用来设计或进行案例研究的方法类别。

- 第 1 部分:理论在案例研究中的作用,包括探索性、描述性、解释性案例研究的例子(第 1 章)。
- 第 2 部分:描述性案例研究的例子(第 2 章和第 3 章)。
- 第 3 部分:解释性案例研究的例子(第 4～7 章)。
- 第 4 部分:跨案例分析或多案例研究的例子(第 8～10 章)。

这四部分的目的是把你的注意力引导到案例研究的类别范畴中去。譬如,如果想做一个描述性案例研究,你应当首先翻阅第 1 部分和第 2 部分的例子。

在这四部分中,第 1 部分不属于任何类型,值得进一步阐述。案例研究中理论有可能成为惟一重要的支点。理论不仅对设计研究方案有帮助,而且是形成研究结论的工具。理论的这种重要作用与正确地设计案例研究密不可分。因此,第 1 部分阐明了如何把理论整合到探索性、描述性、解释性案例研究中,也说明了在案例选择过程中理论是如何与具体情境相结合的。如果在该书中你没有得到其他方面的借鉴,理解理论的应用、案例的分析将对掌握案例设计的操作性、实用性和普遍性方法大有裨益。

虽然本书并未明确指出案例研究法可以用于评价性研究。但是,书中有三个章节(第 5 章、第 7 章、第 8 章)分析了该方法在评价性研究中的作用。这些研究都是 COMOS 公司所进行的评价项目一部分。如果你想知道案例研究是如何被用于评价性研究的,那你可以立即翻阅这三章。[①]

为了能给读者以更详细的指导,本书的每一个章节都对所引述的案例的研究方法及背景进行了简要描述与介绍。全书有 21 个材料框,每个材料框包含该章所用研究方法中的一个概念或术语,你会更乐意阅读这些材料框。而且,每个材料框简要地交叉引用了姊妹篇《案例研究:设计和方法》(2003 年版)中可供参考的内容,在此你能获得关于特定概念或术语的更多信息。

---

① 有关案例研究更多的典型应用,见罗伯特·K·殷:The Case Study Methods as a Tool for Doing Evaluation,*Current Sociology*,Spring 1992,第 40 卷:121～137 页。

表 A.1 两本案例研究著作中的交叉主题

《案例研究：设计和方法》中的主题	《案例研究方法的应用》的章节									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	TB	TB	TB	TB	TB	TB	TB	TB	TB	TB
第 1 章 导 论										
案例研究与其他研究方法的比较	2									
案例研究的类型：	1									21
——探究性	◆									
——描述性	◆	◆	◆						◆	
——解释性	◆			◆	◆	◆	◆	◆		◆
论据的质量与数量		7			◆	◆	◆		◆	
案例研究评价					◆		◆12	◆		
第 2 章 案例研究方案										
分析单位	◆							◆15		
设计过程中理论的作用	◆5					◆			◆	◆
案例研究设计：	2									
——单案例设计		◆	◆	◆	◆	◆	◆			
——多案例设计	4							◆13	◆17	◆19
——整体设计		◆		◆	◆	◆	◆	◆		◆
——嵌入分析单位				◆					◆	
从案例研究中归纳复制逻辑								◆	◆	◆
第 3 章 准备收集资料										
案例研究的培训与准备			8							
案例研究原则		◆	◆9							
筛选案例研究名称	◆3							◆		
试验性案例研究	◆									
第 4 章 收集论据										
论据的多种来源		◆	◆			◆10，11	◆		◆	◆
案例研究数据库		◆6								
论据线索		◆								
第 5 章 案例研究论据分析										
依据理论命题	◆							◆		
相对立的解释					◆		◆	◆16		
具体技术：										
——模式匹配	◆							◆	◆	◆
——建立解释	◆				◆				◆18	◆
——年代			◆		◆	◆	◆	◆		◆
——逻辑模型								◆14	◆	◆20
跨案例分析								◆	◆	◆
第 6 章 案例研究报告										
案例研究报告：作为多种方法研究的一部分	◆						◆			
案例身份标记：										
——真实的		◆	◆	◆		◆	◆	◆		◆
——匿名的					◆				◆	

说明：◆表示所引用章节正文中(T)探讨的主题；数字表示材料框所在的章节

总之，本书目的是把收集到的案例研究实例进行汇编。书中的实例涉及各个学科领域，涵盖实施案例研究的各种方法论问题及实施程序。表 A.1 列示了各种方法的综合、交叉情况，可参考姊妹篇中相应章节。这种交叉以各章之间联系为基础，包含了正文和 21 个材料框，通读全书可以找出本书各章节中所用特定方法的概念或术语。

本书的框架结构

各章内容可简要概述如下：

第 1 部分：理论。第 1 章阐述了如何利用理论性概念。不管是探索性、描述性或解释性案例研究，理论是成功进行案例研究的最重要的策略之一。因此，第 1 部分内容包括：在开始实施案例研究之前形成基础概念，将其与适当的先期研究文献相比对；确定分析单位；确立筛选案例的标准；提出相关变量。这些步骤在下面五个不同的案例研究中得到证明：

- 城市服务创新怎样变得常规化。
- 开展与地方经济发展水平相适应的职业培训。
- 如何吸引高新技术公司进入科技园区。
- 科研发现是如何、为何转入实际应用的。
- 对残疾学生的分类教育和非分类教育。

第 2 部分：描述性案例研究。第 2 章阐明了如何以一系列问题与答案的形式组成描述性案例研究。第 3 章（学校中计算机的应用）说明了描述性案例如何根据年代顺序组织主题，如何嵌入分析单位，见第 3 章中的三个“简介”。

第 3 部分：解释性案例研究。在第 4 章中（联邦资助对某高校计算机系的影响），解释中隐含着内在因果关系。解释性案例研究能给因果关系提供重要的线索，但不具有实验所能产生的确定性。第 5 章（为防止毒品滥用而形成的社区合作关系）的三个案例都证明，社区发起的合作伙伴关系有助于防止毒品的滥用。这些案例

也说明了竞争性假设是怎样弥补对比性案例的不足的。第 6 章(中等规模的生产公司)运用多种渠道的证据来说明战略计划过程如何导致了组织的转型。第 7 章(地方法律实施)描述了地方公共部门制度创新的成果,以及联邦资助能否引发创新实践,该章也展示了通过追溯事件的时间顺序来帮助解释竞争性证据的重要性。

第 4 部分:跨案例分析。第 8 章(HIV/AIDS 社区计划)收集了 8 个解释性案例研究成果,每个案例研究都评价了每个社区提供的技术援助。该设计是建立在复制逻辑基础上的。第 9 章(大学科研项目的审批程序)中的案例分析了评价性研究中案例研究的作用,并展示了定量和定性数据的论证作用。第 10 章(公司转型)给出了一个对 14 个案例进行传统性的跨案例分析的实例。

科学方法的效仿

熟悉本书姊妹篇以前版本的读者都知道,了解案例研究的方法有助于对以前科学方法的模仿。案例研究法可以成为所有科学的基础,其主要步骤包括:

1)提出明确的研究问题。

2)设计一个正式的研究方案。

3)运用理论和以前的研究成果来提出正、反面假设。

4)收集经验性信息来检验这些正、反面假设。

5)汇编成数据库——独立于任何陈述性报告、解释或结论——能经受第三方检查。

6)根据研究主题和设计进行定量或定性分析(或两种分析同时运用)。

本书延续了对科学方法的效仿。这种效仿被认为是提高案例研究质量的必要方式。鉴于此,有些人错误地认为,所谓效仿,就是像做自然科学研究那么进行案例研究。读者请注意,我们从未

有过这样的说法。我认为，案例研究以“普遍的”科学中的哲学为基础，运用科学方法进行案例研究比不运用科学方法的质量更高一些。然而，案例研究没有必要同科学研究完全相同（正如社会科学研究不必同自然科学研究完全相同一样），这种情况应该值得澄清。我希望读者在澄清这些情况后，会赞同我的观点。

第1部分

理论

THEORY



案例研究中理论的作用①

The Role of Theory in Doing Case Studies

在案例研究中依靠理论概念来指导研究设计和证据收集一直是成功进行案例研究的最重要的方法之一。这类理论概念可用于探索性、描述性或解释性(因果性)案例研究中。

案例研究的首要目标是形成初步的概念。在任何其他实证研究中形成此类概念的目的之一，是把案例研究与相关的研究文献联系起来，以便将案例研究中获得的经验进行升华，加深对主题的理解。另一个目的，是帮助定义分析单位(什么是案例)，确定筛选与审查案例的标准，并指出有哪些相关变量，收集哪些数据。没有基本的理论性概念的指导，所有的选择都可能会很困难，并且妨碍案例研究的正确实施。

如何将理论应用于五个不同的案例研究中构成了本章的内容。这五个案例研究涵盖了:①组织地方性服务，使创新常规化；②建立并保持组织之间的合作关系；③吸引高科技公司进驻科技园区；④对科研发现最终为何、如何应用于实践中进行解释；⑤四个州提案实行特殊教育(残疾儿童的教育)。为了证明理论性概念在案例研究中的实用性，本章提供五个不同的案例研究实例，包括探索性、描述性以及解释性(因果性)案例研究的例子。

---

① 作者注:本章内容是在一篇首次发表在下列作品中的文章的基础上扩展和改编的:Huey-tsyh Chen and Peter H.Rossi(Eds.), *Using Theory to Improve Program and Policy Evaluations*(pp.97-114, 1992), an imprint of Greenwood Publishing Group, Inc.,Westport, Connecticut. 使用取得了授权。

什么是案例研究方法

案例研究是探索难于从所处情境中分离出来的现象时采用的研究方法。在评价研究中，此处所谓的“现象”，指的是“项目”或“工作方案”。在有些情况下，想准确界定“项目”或“方案”是一件棘手的工作，如确定活动的开始或结束时间——便是某种现象和即时情境之间复杂互动关系的一个例子。类似的其他例子包含在这本书后面章节讨论的多种情境中，例如，社会组织与社区、学校中个人电脑的应用、企业与市场（见第 2、3、6 章）等等。当要研究的现象与其背景难于明确分割时，就需要用到案例研究法。

然而，情境线索内化为研究的主要部分之一引发了特有的技术性挑战。首先，情境线索的丰富性，意味着接下来的研究可能有比数据点还要多的变量。其次，丰富性意味着研究不能依靠单一的资料收集方法，而需要多种数据来源。第三，即使所有的相关变量是定量的，也需要运用特殊策略进行研究设计与分析。这些情况——与人类学、历史学、准试验以及调查所面临的情况相比——要求案例研究开发出一套相应的严密技术和策略，正如本书姊妹篇中所描述的一样（Yin，2003）。进而言之，案例研究首先是一种方法而不仅是数据的收集方式。

理论在案例研究中的作用

理论在评价工作中的作用得到越来越多的重视，相应地，其在案例研究的设计和实施中也发挥着越来越重要的作用（Bickman，1987；Chen，1990；Chen&Rossi，1989）。许多经典性的研究实例都证明，理论的重要性不光体现在解释性（也不仅是探索性或描述性）案例研究中（Yin，1981a），还体现在基于复制法则之上的多案例研究中（Yin，1981b）。总之，理论对案例研究的重要性体现在很多方面，有助于：

• 选择要研究的案例，无论接下来是对单案例还是对多案例进行设计。（见材料 1）
• 当进行探索性案例研究时，确定正在探究的对象。
• 当进行描述性案例研究时，定义完整适当的描述方法。
• 当进行解释性案例研究时，提出相互竞争的理论。（见材料 1）
• 归纳出可以推广到其他案例的结论。

材料 1

六种不同类型的案例研究

当案例研究用于研究而不是用于教学或传授时，理论和理论结构在各类案例研究中都是有用的。

以一个 2×3 的矩阵为基础，至少可以将案例研究分成六种类型。首先，案例研究既可以基于单案例研究，也可以基于多案例研究；其次，无论单案例研究还是多案例研究都可以分为探索性、描述性或解释性（因果性）三种。本章包括六种类型中的三种。

简言之，六种类型的特征如下：单案例研究只关注一个案例，而多案例研究在同一研究中包括两个或多个案例。多个案例应当加以选择以便能相互复制——或是预测类似结果（逐项复制，literal replication）或者对照结果分析原因（差别复制，theoretical replication）。探索性案例研究（无论以单案例研究或多案例研究为基础）目的在于定义将要研究（不一定是案例研究）的问题或假设，或判断预定研究方案的可行性；描述性案例研究在特定情境中展示了对现象的完整描述；解释性案例研究提供因果关系的信息——解释事情是如何发生的。

（如需更多的信息，见：《案例研究：设计与方法》第 1 章之"案例研究与社会科学领域中的其他研究方法之比较"及"作为案例研究方法的案例研究的几种变式"的相关内容）

从这个意义上看，"理论"这个词不只包括因果性理论。相反，根据文献、政策或其他证据来源之间的联系，理论意味着对研究步

骤的设计。正确运用理论有助于划定案例研究的边界，得到最有效的设计，而且对以后归纳结论也是必要的。

本章目的在于提供基于理论的案例研究和评价的具体例证。许多经典的例子已在其他地方被引用（Yin，2003）。因此，本章以COSMOS公司所做的研究为基础，汇报五个重要实例，借以说明如何把理论运用于探索性案例研究、选择案例，以及两种因果性案例研究的异同等。

探索性案例研究

探索性案例研究也许给所有案例研究带去了最坏的名声。这种案例研究在最终确定研究问题和提出假设之前，要进行现场调研，收集资料。凭借直觉线索进行调查研究，常感到无头绪。但是，通过直接观察原始的社会现象来发现理论或许正是该方法的目的（Glaster & Strauss，1967）。然而，当最终的研究问题和假设被确定之后，最后的研究就不一定是案例研究了，而可能采用其他研究形式。因此探索性案例研究（见材料2）被看作是其他类型的案例研究的前奏，而非一种独立的社会研究方法（e.g.，Ogawa & Malen，1991；Yin，1991）。

探索性案例研究的应用实例是：作为城市服务创新常规化研究的一部分出现的（Yin，1981c；Yin，1982；殷及其他人，1979）。目前这类课题已经成为学界的“常青树”，是众多学者争相研究的对象。服务机构面临着如何使一些创新超越早期使用阶段而长期存在下去的困难。这意味着一项创新能使用2～3年的时间，展示出成效后再停止使用。研究目的是确定如何避免这样的结果，并采用相应政策策略。

探索性研究在该案例的试验阶段进行，它涉及12个案例和其他90个采样点的电话调查。研究小组延长了试验阶段的时间，并且从7个地点（在最后的研究中全部没有用到）收集了实质性的数据。尽管试验性研究与正式研究的比例高达7∶12，但研究小组仍需要回答一些重要的问题。

材料 2

探索性案例研究

有关城市服务创新研究的探索，说明了在探索性案例研究过程中存在的一些挑战。当研究者误用试验性阶段所收集的资料作为后续案例研究中的部分内容时，探索性案例研究中的主要问题就出现了。无论该案例研究涉及的是单案例还是多案例，研究者都绝不能直接从试验研究阶段一步跨入实际的案例研究阶段。

应该相信探索性案例研究的价值。也许刚开始时你对真实的案例研究的主要方面并不明确——提出的问题、研究的假设、数据收集方法、数据存取或数据分析方法等，因此需要调查这些问题。一旦进行过调查，试验或探索阶段就完成了。在有了一个完整的调查设计、一整套全新的信息来源、一系列全新数据后，你已经做好了准备，你可以从头开始进行一项实际的研究了，而且，试验性研究也需要调查、实验或不同于案例研究的一些方法。

（如需要更多的信息，见：《案例研究：设计与方法》第 1 章之“案例研究方法与社会科学领域中的其他研究方法之比较”及第 2 章“研究设计的要素”的相关内容）

探索性问题：需要创建一个研究框架

在实施研究之前，研究者只能预先确定研究设计的概貌。首先，研究小组要选定涵盖不同城市、不同服务类型的案例。其次，研究小组要进行反思、自查：研究地点应是创新常规化的地方，以便能对整个常规化过程进行研究。再次，与注重人类理解行为的另外一种研究方法相比，研究小组要关注常规化过程中的实际操作性事件。然而在如此广泛的主题范围内，设计与数据收集的方法却不具体。因此，试验阶段既要确定将要研究的创新和服务，也要设计所运用的概念性框架和操作性措施。

这里一个关键因素是运用一个特定的试验草案，详细描述创新周期的交替性特征。研究小组认识到由“适应—应用—常规化”组成的整个周期，但尚未形成便于试验性研究的具体假设或措施。

在这个意义上说，该草案也反映理论的形成过程，而不仅仅是方法论问题。

研究小组在每个试验点的研究完成之后都要修改草案。这个重复的过程促使研究小组不断地提出问题，这些问题包括：有无充分信息表明应当取消一项已有的探索性问题？是否出现了新问题，要求建立新的理论框架？现有的问题需要修改吗？研究小组还有意识地变换了访问地点。第一个访问地点先涉及五项不同的创新，但不是很深入。后面的几个访问地点集中调查一项或两项创新，对每项创新收集更多的数据信息。最后形成了针对一个完整的创新周期轮廓的研究假设和数据采集方法。

显示的结果和主要经验

试验性研究帮助确定了最终对 100 个研究点的三种城市服务（法律实施、教育、火灾防范）中的六类创新行为进行研究。然而，试验性研究最重要的结果是，形成了概念框架和假定的常规化过程中的操作性措施。可衡量的组织性事件被确定为“轨道”(cycle)或“通路”(passage)，如表 1.1 所示。某些轨道或通路将在常规化之前出现，而另一些轨道或通路将在常规化之后出现。这个框架确保数据收集和全部研究的顺利进行成为可能。

试验性研究的另一个重要成果是发现虽然一个草案就能适用于案例研究，但研究小组仍必须为电话调查设计六种独立的问卷。每种问卷适用于一种创新类型。就电话调查而言，由于术语和事件完全不同，用于访谈的问卷也应根据调查内容而异。这一发现意味着研究小组中的部分工作是不可预见的。事实上，由此增加的工作量是可想而知的。虽然研究小组对试验性阶段出现的这一发现感到泄气，但是，仅用一份问卷显然是行不通的。

这次试验性研究说明，明确的探索工作能够对先前确定的宽泛主题范围内关键的概念性课题做更详细的描述。我们强烈建议运用试验性研究方案，以此作为工具，确保研究工作能遵循理论假设有目的地进行。

表 1.1 与常规化有关的组织性轨道或通路

资源的类型或运作	通 路	来 源
预算	创新支持从软预算向硬预算转化	可行的年度预算周期
人员岗位	职责成为工作岗位描述组成部分或先决条件	—
在职人员的更新	—	新员工的引入 核心职员的晋升
职前培训	技能成为职业标准与职业学校课程的一部分	—
在职培训	—	在多个培训周期传授的技能
组织管理	创新活动获得适当的组织地位	获得广泛应用
设备供应与维护	由代理商或有长期合同关系的机构供应与维护	设备更新

资料来源:殷(1981 c)

案例选择和筛选的标准与程序

在案例研究中,选择所研究的案例是最困难的步骤之一(见材料 3)。当你对该过程还不明确时,与研究目标相关的理论能提供必要的指导。

研究课题:职业培训与当地经济发展水平的联系

下面通过一项对地方职业培训和经济发展成就的研究来说明该(选择)过程中的困难以及如何克服困难(COSMOS,1989)。

这个例子包含大范围的选择过程,从中你将全面掌握研究可能包括的步骤。很多研究也许不需要用到所有这些步骤,或者不需如此详细,然而这个例子提供了一个全面的模板。

材料 3
筛选与选择案例

将职业培训和当地经济发展相联系的案例研究要求通过很多的程序来从备选案例中选择出合适的案例作为研究对象。筛选案例不仅仅是找一个最方便去的研究点并采集数据，还应考虑为什么需要用某一组案例。例如，你可以选择所研究现象的典型案例，或选择需要与结果相对照的一组案例。

不管什么原因，候选的案例都应当事先筛选，要知道，这是工作计划中的一步，筛选过程将涉及足够的数据以判断是否符合事先制定的标准。最理想的情况是，在不收集很多数据的前提下，就能确定一组候选案例。换句话说，要注意避免筛选过程太宽泛或费用太大。

（详细情况见：《案例研究：设计与方法》第3章“筛选案例”的相关内容）

该研究的目标是调查职业培训（针对准入门槛高的行业）和经济发展成就之间的联系如何能带来不同的结果。参加培训者从这个过程得到的潜在优势是，工作岗位一般出现在发展中的行业与专业，并从而带来更持久的工作岗位。另一方面，对雇主来说，大量雇员受过适当培训将使招募员工变得容易。如果职业培训和经济发展之间没有联系，则两种优势都无法实现。职业培训能使那些准入门槛高的行业中的人士得到快速提升。经济发展会导致过分关注雇员的工作效率与资金需求，而忽视潜在的雇佣需要。一系列案例研究将对这些相互关联的情况进行调查，并分析研究这些结果是怎样产生的。然而，尽管这类关系从概念上讲很简单，但做一个操作性的定义却非常困难。哪种案例会与此相关?

分析单位

确定分析单位是一种挑战。研究小组应明白，分析单位不一定是单一的组织或行动。就这种相互关系的研究来说，组织间的共同努力（两个或多个组织之间）或联合行动（职业培训与经济发

展)可能就是分析单位。因此,确定共同的努力成为分析单位的首要特征。

更难把握的一项特征是做出这些共同努力的背景。在当地水平下,合作行为至少会在三种不同情境中出现:联合项目,联合计划或联合性组织的努力。联合项目包含能提供课堂教学的社区学院,它们与雇主合作,关注高速发展行业中特定的岗位缺口。研究小组在出版的著作中发现了大量的这类联合项目的例子。联合计划包括为分散的工人提供的一个全州范围内的培训计划。一般来说,这些程序化的方案比单个方案更具连续性。在进行了数年的研究后,许多州已经采取了这类行动。相对来说,联合性组织的情境不限于单一项目或计划,而是两个或多个组织根据一定的标准,通过合作——如合资经营,建立合资集团,或利用组织机构间的现有协议——来协调组织培训和经济发展活动。

就这三种情境来看,相关理论和政策在研究小组的最后抉择中起了关键性的作用。首先,现有的文献表明这三种情境是不同的,其中一种情境中的案例不能和其他情境中的案例相混淆。例如,与项目相比而言,计划需要更多的费用。组织性安排则可能最麻烦,但它能随后产生大量的项目和计划。

其次,尽管从长远看组织之间的共同安排有利于发展当地的某些潜力,但文献著作中很少关注这一点。因此,可操作的组织之间的共同安排能对很多合作行为提供支持,且不易受单个项目或计划的偶然性影响。

再次,研究小组对提升组织之间共同安排方面的认识颇感兴趣。在 20 世纪 80 年代,为创建公私合作关系已做出相当多的努力,不仅在职业与经济发展方面,而且在诸多为弱势群体的服务方面——住房、教育、社会救济、健康服务、心理咨询以及社区发展等(这方面的研究兴趣持续了几十年)。然而,可以看到的文献中关于组织之间共同安排方面的描述是肤浅的——它们是怎么形成的,是怎样完善的,是如何持续发展的。

最后,对组织之间共同安排的研究也可以包括项目或计划部分——作为嵌入式分析单位。从这种意义上说,该研究能涉及所有的三种情境。研究小组挑选了组织之间的共同安排作为该研究

的分析单位。

筛选案例的标准

选择大量案例是研究初始设计的一部分。但有一个限制是只能研究一小部分案例，因为研究小组想从每个参加的组织中收集数据——从每个参加的组织直接收集数据，而不是仅仅从主要组织采集数据。这个限制同样是以理论问题为基础的，因为研究小组希望调查每一安排的动态情况，而不仅是简单的输入、输出框架。研究小组也怀疑没有哪一个组织能掌握每一安排中各种项目和计划方面的精确信息。

另一个限制是，研究要为国家政策提供建言。尽管案例极少，无法用抽样法则选择代表性的样本，但一些个别因素仍然需要引起注意。总之，我们需要大量的案例，但只能研究其中的一小部分，因此需要运用复制逻辑(replication logic)来选择最终的案例。

在运用复制逻辑中，首要的选择标准是在案例最终选定前，每个案例都应当展示出范例性的成果。这个示范案例设计已经作为案例研究的典范而被引用(Ginsburg，1989；见材料4)。复制过程

材 料 4

示范性案例设计

具体选择哪些案例要基于以下基本原则，其中之一就是选择"范例性"的案例。运用该原则意味着全部案例都能够有力、正面地反映所研究的现象(见第8章和材料6)。这一基本原则正适合复制逻辑，因为整个研究可以断定在每个案例中类似的因果性事件能否产生这些积极结果。

然而，示范性案例设计要求研究者事先确定某一特定的案例能够出现示范性结果。这需要筛选大量的案例(见材料3)，而且你必须避免将案例筛选过程变成研究过程本身。

(如需要更多的信息，见：《案例研究：设计与方法》第2章"潜在的多案例研究是什么"的相关内容)

中必须思考相似的事件是否会导致同样的结果。第二个标准则反映了研究涉及的政策措施，譬如，有些改革是由政府资助的组织发起的，而另一些却是由其他外围组织发起的。第三个标准是，这些案例要涵盖不同的地理区域，尤其是不同经济条件下的案例——即所谓的“阳光带”（sunbelt）、“积雪带”（snowbelt）和“锈病带”（rustbelt）。

基于以上考虑，研究小组寻找了六个案例。所有案例都必须经研究小组筛选，并说明理由。其中三个案例的共同之处在于它们都有一个接受联邦资助的组织作为领导机构；其他的三个案例则接受其他组织的领导。同时，六个案例必须涵盖不同特色的地理位置和经济条件的区域。

案例筛选

确定了筛选案例的标准后，接下来就需要下大功夫筛选备选案例。这项工作不是一个可有可无的过程，你必须预留足够的时间和资源认真对待。筛选范围不要过于广泛，不要把筛选过程复杂化，以致成为一个“迷你”型的案例研究。然而，在此阶段你必须准备收集和分析获得的各项实证数据。

研究小组通过现场接触大量案例、参考可利用的报告和著作来启动筛选过程。这些资源用于判断备选案例是否符合选择标准，由此产生了 62 个备选者（组织机构）的名单。然后，研究小组试图通过书信和电话与这些备选者联系。研究小组获得了其中 47 个备选者的信息。

这些信息是在长达 45 分钟的问卷调查后获得的。研究者鼓励每个备选者提交有关实施过程的书面材料与报告。最后，研究者选择 47 个备选者中的 22 个，进行深入研究。表 1.2 列出了这 22 个候选者（表中也显示了 25 个弃选者及其原因）。从这 22 个候选者中，研究小组以证据资料的完整性和地点的易到达性为基础，最后选定 6 个（表中加 * 的）。

表 1.2 项目小组审查的组织

类别	联系到的组织的名称	位置/地带	地区类型
Ⅰ. 候选机构			
地方经济发展部门的参与	西切斯特县就业培训办公室*	宾州西切斯特/锈病带	乡村—城郊
	大急流城发展办公室*	密歇根州大急流城/锈病带	市内—城郊
	哥伦比亚、印第安纳经济发展委员会	印第安纳州哥伦比亚/锈病带	乡村
	科珀斯克里斯蒂地区经济发展合作组织	德克萨斯州科珀斯克里斯蒂/阳光带	市内
	社区与老年人服务部	加州洛杉矶/阳光带	城郊
	经济发展部	华盛顿州他科马/混合	市内
	经济与战略发展办公室	加州默塞德/阳光带	乡村
私人工业委员会或职业训练协作(JTPA)组织的参与	东北佛罗里达私人工业委员会有限公司*	佛罗里达州杰克逊维尔/阳光带	乡村—混和
	比马县社区服务部*	亚利桑那州图森/阳光带	市内—乡村—城郊
	波特兰私人工业委员会	俄勒冈州波特兰/混合	市内
	斯诺霍米什县私人工业委员会	华盛顿州埃文特/混合	乡村—城郊
	南海岸私人共和委员会	马萨诸塞州北昆西/积雪带	城郊
	萨斯克汉纳地区私人工业委员会有限公司*	马里兰州哈佛德格雷斯镇/混合	乡村—城郊
	西密苏里私人工业委员会	密苏里州锡代利亚/混合	乡村
	尤玛私人工业委员会	亚利桑那州尤玛/阳光带	市内—城镇
其他独立组织的参与	卡斯卡特经济中心公司	俄勒冈州波特兰/混合	市内
	代托纳比奇海滩社区学院	佛罗里达州代托纳比奇海滩/阳光带	市内—乡村
	沃特伯里贸易委员会	康涅狄格州沃特伯里/积雪带	城镇
	内华达州的工作机会	内华达州利诺/阳光带	市内—乡村
	孟纳德诺克培训委员会	新罕布什尔州米尔福德/积雪带	混和
	内华达经济服务	内华达州拉斯韦加斯/阳光带	市内
	西雅图-金县经济发展委员会*	华盛顿州西雅图/混合	市内—城郊

续表

类别	联系到的组织的名称	位置/地带	地区类型
Ⅱ. 弃选机构			
经济发展活动信息不充分的研究点	剑桥测量仪器有限公司	纽约州布法罗/积雪带	市内
	罗德岛社区大学	罗得岛州林肯城/积雪带	城郊
	弗罗斯特公司	密歇根州大急流城/锈病带	市内
	夏威夷企业家培训与发展学院	夏威夷州檀香山	市内
	印第安纳职业与技术学院	印第安纳州印第安纳波利斯/锈病带	混和
	大城市再就业工程	密苏里州圣路易斯/锈病带	市内
	国家科技大学	科罗拉多州格林斯堡/积雪带	混和
培训与经济发展活动由单个组织运作	沿海企业有限公司	缅因州 Wiscasset/积雪带	乡村
	家庭护理合作联盟	纽约州布朗士/积雪带	市内
	埃斯佩兰萨尤耐达	威斯康星州密尔沃基/积雪带	市内
	Focus Hope	米歇根州底特律/锈病带	市内
	女性经济发展公司	明尼苏达州圣保罗/积雪带	市内—城郊
运营培训与经济发展活动的培训机构	大峡谷经济发展与培训中心	宾州马尔文/锈病带	乡村
	卡顿斯维社区学院	马里兰州巴尔的摩/锈病带	市内—城郊
	高地经济发展中心	田纳西州 New Market/混合	乡村
	弗罗里达工作服务	弗罗里达州帕瑞/阳光带	乡村
	路泽恩县社区学院	宾州南提寇克/锈病带	市内—城郊
	马萨诸塞事业发展学院	马萨诸塞州斯普林菲尔德/积雪带	城郊
	尼亚加拉县社区学院	纽约州桑伯恩/积雪带	多为乡村
	帕萨蔻拉初级学院	弗罗里达州帕萨蔻拉/积雪带	大城市—乡村
州级机构	亚利桑那经济安全部门	亚利桑那州凤凰城/阳光带	多为乡村
	蓝草州级技术公司	肯塔基州法兰克福/混合	混和
	特拉华州发展办公室	特拉华州多佛/锈病带	市内—乡村
	爱荷华州经济发展部	爱何华州得美因/积雪带	市内—乡村
	北卡罗来纳州社区学院部	北卡罗来纳州罗列/阳光带	混合

主要的经验教训

这一阶段的研究能够体现该案例研究的大部分内容。近来有资料证明，选择过程耗用了大约20%的研究资源。筹集资金者不愿意接受如此之高的投资。然而如果不能适当地实施选择过程，那么在随后的研究中将出现更多麻烦。

还有另一种做法能使案例选择步骤更规范并获得更多有用的信息，这在此案例中未使用，但可用于其他研究中（COSMOS，1986）。这个做法是像正式调查一样来确定筛选过程。该选择的设计取决于对整体样本和采样方案的详细说明能力。然而，调查将提供范围更广的一组定量证据。因此，最终的研究除包含大量案例的有限信息之外，还包括少量案例的详尽信息。

因果性案例研究Ⅰ：因素理论

在社会科学中，因素理论是因果理论中最常见的类型之一（Downs & Mohr，1976；Mohr，1978）。无论是解释经济成果（市场因素），还是个人行为（心理因素），或是社会现象（社会因素），这种范式都汇集了一系列的独立变量，并确定与相关变量最大相关的那些变量。因此我们认为，这些独立变量和相关变量有因果关系。为了分析和说明这些独立变量间相互作用的复杂性，研究者要使用因素分析、回归分析以及变量分析等统计技术。

虽然实施的结果并不十分理想，但在案例研究中也有与因素理论相当的理论方法。然而，如果因素理论——不是随意联系起来的解释性理论——是一种有关某一课题的知识形态，案例研究者则不可避免地要应用它。许多解释性案例研究都是在这种情况下被迫进行的。下面的例子将说明如何把因素理论整合运用于案例研究中，当然也表明了其应用的局限性。

研究的问题：怎样把高新技术公司吸引到新地方去

当地经济发展理论仍是一个由因素理论起主导作用的课题的很好范例。有人认为，由于下面列举的几种主要因素，公司在其定位或重新定位的决定中是易受到影响的：

- 风险投资和其他形式启动资金的有效性。
- 地方税金结构，包括税务成本及税收优惠对企业的双重影响。
- 当地的物资特征（物质资本）。
- 当地的劳动力特征（人力资本）。
- 包括工资、组织编制、价格杠杆以及许多其他项目的管理性法律和规章制度。
- 主要经理层及其配偶的偏好。

在每个一般性因素中能产生一系列的特定因素，且当地政府也试用这些特定因素作为吸引公司的政策。最能吸引高科技公司进驻的地区，当然是能最大程度提供各种优惠政策的地区。然而，鲜有用一成不变的因果性模式来表述这些因素的，这种因果性模式能为公司如何重新定位做出真正的解释。

这个研究实例以高科技公司为重点（COSMOS，1985），调研了传统环境下的现代分支公司。该研究探讨了高科技公司与其他工业公司对某些因素是否有同样的反映，或者其他因素是否也很重要。其目的是，如果有这样的因素，就找出这样的明显因素，并给希望吸引高科技公司而不是一般工业公司的当地政府提供建议——这个目的已从诸如加利福尼亚的硅谷、北加利福尼亚的“研究三角带”以及波士顿 128 公路“经济走廊”的发展成就中得到肯定。

该研究可以设计成调查或经济数据的间接分析，这两种方式都是研究该主题的一般方法。然而，调查不可能对因素本身进行深入测试，这种调查主要集中于公司是否决定重新定位的结果上。相对而言，这个示范性案例旨在更仔细地研究这些因素，因此需要通过多种渠道而不只是从公司来收集数据。

数据收集及有关 9 个高科技园区或工业园区的研究结果

为了达到上述目标，研究小组对 9 个高科技或工业园区进行了案例研究。该小组首先列出可以用来吸引公司的一系列可能措施(或因素)，再通过采访园区开发者和当地经济发展主管官员，以及对文件证据的分析，找出每个园区为吸引公司进驻而采取的措施。然后，研究小组考察了每个园区中的公司，探询他们在此处落户的原因，证实其是否与园区的鼓励措施有关。总之，研究小组开展了 9 个案例研究，考察了 232 家公司，得到了其中 200 家公司的反馈(86%)。①

公司反馈的信息最初被用来证实该园区是高科技园区(高科技公司占主导)还是工业园区(工业公司而不是高科技公司占主导)。表 1.3 表明 A、B、F 和 I 园区中负责研发业务的公司比负责生产的公司更多，因此被看做高科技园区。相反，C、D、E、G 和 H 园区中负责生产的公司比负责研发的公司更多，因此被看做工业园区。

表 1.3　按经营的商业类型，每个园区的公司数量

园　区	研　究	轻工业	重工业分布	其　他	总　计
A	8	0	0	16	24
B	7	2	0	9	18
C	0	1	8	6	15
D	0	12	6	8	26
E	2	6	3	5	16
F	8	1	0	10	19
G	3	3	3	14	23
H	0	1	2	1	4
I	21	2	0	3	26
总数	49	28	22	72	171

该案例研究用来确定由每个园区采取的吸引公司的可能措施

① 因此，完整的案例研究设计被描述成包含 9 个园区的一个多案例研究，在公司调查中采用了嵌入式(embedded)分析单位。整个研究设计展示了在同一案例研究中将定性与定量方法相结合的一个例子。

(因素)。基本的整体确定性因素(如:在距离市场的位置或交通便利方面)在9个园区中占主要因素。然而,相对于5个工业园区,4个高技术园区已经采取了下列辅助性的鼓励措施:

- 划出园区和优惠政策,以形成校园般的环境。
- 激发大学主动性,以形成公司与地方性大学的合作或进行人事交流。
- 提供专用的基础设施,比如有关电力或电话等设施。

找出这些附加的鼓励措施使得研究小组得出如下结论:高科技园区所需要的政策措施与工业园区所需要的政策措施并不相同。

研究小组分析了公司对这项调查的反馈信息,以判定科技园区与工业园区所青睐的优惠政策是否相同。分析结果表明,激发大学的主动性及基础设施方面的优惠措施的重要性具有统计学上的意义,但是与大学主动性及基础设施的重要性相比,形成校园般优美的环境就显得微不足道。研究小组得出这样的结论:为吸引高科技公司而进行的地产建设,除了要兼具吸引工业公司的各种优惠措施外,还需要关注前述的其他三种鼓励措施。

主要经验

这个例子说明了因素理论在解释性案例研究中的应用。该案例研究最终找出了那些能够吸引高科技公司的那些优惠措施。然而,由于该研究中只采用了一个因素理论,所以其局限性也是显而易见的:

- 在公司选址的实际决策过程方面,该研究没有做出相关的因果关系解释。
- 未能按其重要性对优惠措施(或因素)进行排序。
- 未能阐明各因素间潜在的相互作用——无法确定这些优惠措施是否是相同的、更具普遍性的因素的一部分。

后两种缺点也许可以通过采用案例研究以外的其他方法得到解决。如果能够获得足够的数据点,因素理论通常能得到很好的应用,但此时,采用调查或辅助分析方法,可能会比案例研究更方

便。随后的因素分析或回归分析可以用来确定每个因素的重要性,以及各因素之间的相互作用。然而,即使有足够的数据点,因素理论在总结因果关系方面,也带有固有的不足之处。

因果性案例研究Ⅱ:解释性理论

相对于因素理论而言,解释性理论更适合于设计和实施因果性案例研究。实际上,解释性理论越复杂、变量越多,效果越好。这种案例研究分析可利用模式匹配技术(pattern-matching techniques)。不幸的是,适合案例研究所涉主题的解释性理论并不总是存在。所以,研究者不能始终使用这一种方法。然而,对所探索主题的研究可得益于先前已有的几种复杂的竞争性理论——易转化成操作性术语——很好地说明了这种方法的优势。

研究问题:研究结果"怎么样"和"为什么"被应用于实践

下述的示范性研究的着眼点在于找出那些能够使研究结果更加实用的政策措施(Yin&Moore,1988)。研究小组挑选出9个案例,并把得到资助的研究项目作为分析单位。所有项目是以自然灾害研究为主题,这些研究的结果是发表了重要的科学作品,但在成果的应用方面,这些项目各不相同。该示范性案例研究评估、证实了这些成果,并对这些成果做了进一步解释。这些解释依次以有关研究被实际应用的文献中的三个主要理论为基础:即知识驱动理论、问题解决理论以及社会互动理论。

1)知识驱动理论(knowledge-driven theory):该理论认为,来自于基础研究的观点和发现最终会成为具有实用价值的发明和技术进步,最终表现为商品或服务。因此,应用是一系列遵循"技术推动"过程的线性活动序列的结果,在这个过程中研究者能不断产生可付诸于实际应用的新观点。

2)问题解决理论(problem-solving theory):同样遵循线性顺序。然而,该理论认为知识的应用以确定问题为起点。确定问题

的主体应是遇到难题的个人或组织，而不是研究者本身。假若问题难以表述或不能清晰地表述时，个人或组织可以与研究者进行交流，研究者的任务是开展研究以确定、检查、评估可供选择的解决问题的方法。研究者也可以重新定义问题。然而，“需求驱动”是推动发明创造的主因，遇到困难的组织或个人才是：①最早确定问题的人；②期待并时刻准备应用研究发现（假设从研究中可以得到）的人。

3）社会互动理论（social-interaction theory）：不要求遵循线性过程。该理论认为在那些研究成果转化率较高的社会中，研究的实施者和研究结果的应用者总是在交叉重叠性的专业网络中不断交流着。这种交流不必集中于任何具体的研究；相反，交流的目的是保证研究者和应用者能了解双方的情况和需要，从而产生一个丰富的“点子市场”（marketplace of ideas；Yin et al.，1981）。这样的交流活动能产生意想不到效果。例如，研究者根据与用户的对话交流，改变研究重点或早期的研究设计。又如，应用者能规划其未来的需要，体现着对研究发展的理解和把握。在这样的情境下，由于不断的交流会使现存的需要与新的研究之间能够形成较好的匹配，因此，研究成果最终会得以应用。

上述三种理论为示范性案例研究创造了两个关键的条件：首先，当利用这三种理论时会引发一系列可预测的复杂事件；不利用时，这类事件便不会产生。从这一系列事件的存在可追溯到多个案例，进而通过对假设的和实际的系列事件比较，来进行模式匹配（Trochim，1989；Yin，2003）。这一过程的复杂本质使有关的证据更容易识别。其次，三种理论引发了竞争性分析过程——事件是相互排斥的。用于一种理论的就不能被用于支持另一种理论。从这个意义上说，尽管案例研究是回溯性的，但数据实际上用来检验性理论的。

结　果

尽管该研究涉及了不同的理论领域，这 9 个案例遵循了一种复制设计——其中 6 个案例具有明显的应用效果，另外 3 个案例的

应用效果并不明显。主要结果是,发现那些带有广泛性、多样化的应用成果的案例都具有符合社会互动理论的关键因素:现存的职业网络创造出了丰富的、不断进行的研究者与应用者之间的对话。在一些案例中,职业团体促进了思想交流。在另一些案例中,这种交流仅仅是一位活跃的、善于沟通的主要研究者的成果。总之,相对于那些有很少可利用成果的项目来说,交流开始得更早且一直持续进行到特定研究项目结束。

主要经验

从这一经历中得来的主要经验则是,解释性理论有利于对大量的数据(包括定量的和定性的)进行检验和分析。9个案例中的每个案例都经历过检查相关文档、采访该研究的实际用户或潜在用户、观察实际研究过程或成果的过程。紧密结合三种解释性理论的案例研究草案,确保了把不同的数据收集纳入整合的研究线索和“证据三角形”中。

这些理论的一个主要特征是它们的复杂性。这就允许把一系列事件的模式匹配作为其中每一案例的主要分析方法。如果没有解释性理论,数据收集也许就缺乏规则,也就不可能有模式匹配。从这种意义上说,案例研究方法比其他方法更依赖于不同的解释性理论。虽然其他方法倾向于单一变量理论并强化因果联系的发展而不是进行系列研究,而案例研究分析中模式匹配允许案例研究来检测单一研究中的多重变量以及复杂的因果性解释。

描述性案例研究

因人们偏爱解释性理论,结果有关描述性理论的原则普遍受到人们的忽视(见材料5)。然而,许多研究是把描述作为主要目标的。这种情况下仍然需要一种能确定收集数据优先顺序的理论。那种“让我们收集一切信息”的传统看法已不再起作用。如果没有描述性理论,研究者在有限的研究范围内将会遇到大量的问题。

材料5
描述性案例研究的理论

谈及理论的应用，就不能不分析各种因果关系理论的形式。这些因果关系理论当然与解释性案例研究有关。

然而，理论对描述性案例研究也很重要。描述性案例研究中的理论不仅仅是因果关系的一种表述，而且涉及对象（案例）所能被描述的广度与深度。如果你要描述一个人、组织或一些案例研究的其他可能的对象，你的描述应从哪里开始，到哪里结束呢？描述应包括什么，应排除什么？用来回答这些问题的标准将构成你描述时所需要的"理论"。研究者应事先申明该理论，听取评价和建议，为以后进行的描述性案例研究设计服务。一种深思熟虑的理论将有助于开展正确的描述性案例研究。

（如需更多信息，见：《案例研究：设计与方法》第2章"设计过程中理论的作用"的相关内容）

多案例设计

描述性理论的应用实例是关于四个州特殊教育（针对残疾学生的教育）的研究——马萨诸塞州、南达卡州、北达卡州以及新泽西州（Pyecha et al.，1981）。这个案例研究的分析遵循模式匹配程序：有关每个州活动的资料与两个相竞争的、理想化的理论模式进行比较。研究假定，马萨诸塞州和南达卡州将遵循其中一个模式，另外两个州（北达卡州和新泽西州）将遵循另一个模式。

因此，这个案例研究设计要遵循复制逻辑。而如果没有充分的理论准备，解释州和州之间的区别与相似之处是很困难的事情。换句话说，理论的角色是识别两类州之间的具体差别，这种差别被认为非常关键。该研究设计的关键是提出详细、周延的竞争性理论模式，描述可供选择的方案。专家帮助制订并审查了这些用来与实证数据相比对的方案（或描述性理论）。

研究的问题:分类教育和非分类教育

中小学阶段的特殊教育通常以分类的、封闭的班级形式进行。通常,根据学生的残疾程度,对学生进行分类。残疾情况类似的人被组织在一个班级内,接受相同的教育。这类的教育哲学认为:

①不同的残疾出自不同的病因;②不同残疾的学生有不同的学习需要;③针对不同类型的残疾者,必须采用不同的教育方式,因材施教。而且,根据学生的残疾情况进行分组可形成更多的同质班级,容易实施教学。

另一与之相反的教育哲学观认为,残疾学生的教育需要和学习过程与其他非残疾学生之间基本上没有区别,主要的差别表现在成绩水平上,与教学方式无关。因此,除了有限的单独辅导外,残疾学生和正常学生应分在同一的课堂班级、学习相同的课程内容、接受同样的指导。

这种教育哲学因非分类教育(noncategorical)而闻名,与分类教育相比,非分类教育具有几大优势,首先而且最重要的是,非分类制度允许残疾学生就近学习;而分类教育制度则导致残疾学生不得不到较远的地区接受教育。其次,非分类制度和常规教育制度结合在一起;而分类制度产生了双轨制(一类为正常学生,另一类为残疾学生)。再次,非分类制度可以避免潜在的负作用,即给残疾学生贴上低能标签。

教育界的这些不同哲学观引起了强烈的争议,最近的联邦政策趋向于赞成发展分类教育制度,但是这些州因承担公共教育服务责任而必须设计自己的政策。在20世纪七八十年代期间,马萨诸塞州和南达卡州两个州选择实施非分类制度。

该研究的目的不是确定哪个制度更好。恰恰相反,其目的是描述——确定现在应用非分类制度的实践,确定这种教育实践是否真正不同于分类制度的实践。

分析单位与案例选择

因为州政策对当地公共教育起主导作用,州便是主要的分析

单位。该研究不得不自动地把马萨诸塞州、南达卡州两州包括进来,因为他们是仅有的使用非分类教育制度的州。为了进行比较,研究小组选择地理特征相似的新泽西州和马萨诸塞州比较,选择南达卡州和北达卡州比较。

在每个州中,教育服务是由当地政府提供的。因此,研究者在四个州中选出28个学区的教育制度进行研究,以此作为嵌入性分析单位。由于需要从当地获得资料,以确保导致不同实践的不同州政策,因此,28个学区的选择是根据其所在州的官员的判断。如果该官员认为某学区忠实地执行了州政策,那么就把该学区当做分析对象。因此,学区的选择再次体现了复制逻辑。

描述性方案的制订

该研究设计需要认真制订两种教育系统的理想化方案。研究小组根据文献调查及专家建议提出了初步方案,之后专家咨询组对初步方案进行了复查,并做出重要评价和修正。所完成的方案成为数据收集方案的基础。

上述研究方案在研究设计中的重要性不可低估。然而,描述性研究常常没有把被描述现象中的关键要素具体化。结果数据收集变得杂乱无章,接下来的案例研究甚至会包括不需要的循环论证,致使最终的描述在预期发现与实际发现之间产生混淆。相比之下,研究方案就是要抓住构成分类与非分类教育制度的本质要素。方案制订中潜在的具有推动性的问题是,“地方教育制度必须有哪些具体的教育实践,才会被看做是分类教育(或非分类教育)的一个范例?”该方案及其实践确定了相关数据的收集:一系列实践(10个分类教育与17个非分类教育实践)的优劣势将在28个地方学校制度中逐个得到跟踪调查。

请注意,研究方案并不排斥某些未预料到的因素。最初方案以外的具有启发性的重要信息仍需被收集,然后进行分析。然而,最初方案为数据收集大致划定了范围,避免收集过程过于耗时费神。

结　果

对于大多数而非全部被提到的特征而言，四个州中的 28 个学区的教育制度符合了预见中模式：实施分类政策的两个州之间比实施非分类政策的两州具有更多相似点。同时，研究并没有发现更细微的特征，能将实施分类教育的州制度与实施非分类教育的州制度区别开来，这与最初的假定相矛盾。从数据我们能够看出，特殊教育机构的设置与有无特定的教育设备无关，甚至与实施分类教育的州无关——而主要取决于联邦政策。数据还表明，校长对特殊教育没有影响，甚至在非分类的州中也是如此。因此，基于实证数据的总体研究结果被用来修改最初方案。

主要经验

经验之一：如果没有大量关于分类制度与非分类制度的文献或政策讨论，就不可能制订前述方案。从操作的角度说，有关该领域的研究文献和政策探讨为案例研究提供了一系列的检验理论假设的实践材料。研究者感兴趣的其他主题就没有如此丰富的资源。在进行案例研究前，研究者难于提出描述性理论。在这种情形下，最后的结果也许更接近于探索性案例研究而不是描述性案例研究。

经验之二：重视竞争性理论的作用。没有分类制度做比较，非分类制度中的任何描述对学校制度运行来说会变得毫无规则。竞争性理论的作用在于帮助避免了扩大化的趋向，而是把数据收集聚焦于非分类制度的重要实践上。

结　论

这五个实例表明理论对案例研究和评价研究具有多种用途。所有实例的关键都是，在进行研究之前就提出了理论假设，而且，这种理论的提出经常需要大量的时间、资源和专门知识。

案例研究方法模仿实验科学中使用的方法，检索以前的研究文献、提出理论假设要先于实际的实验。因此，这种方法要求案例研究者要很好地了解研究主题，不能仅仅简单依靠方法论中所列示的各种手段。而且，该方法给研究者提供了减少影响案例研究设计和实施的偏见的机会。最后，以这种方法进行的案例研究是知识累积的结果而不只是孤立的实证研究。

第2部分

描述性案例研究

DESCRIPTIVE CASE STUDIES



一个关于社区组织的案例研究①

A Case Study of a Neighborhood Organization

社区组织遍及全国，已经成为社区发展和居民参与的重要工具。社会学家和研究公共政策的学者对该类组织很感兴趣，关于这些组织的案例研究频繁地出现在相关文献中。

本章将提供这方面的一个案例研究。到目前为止，本章所述的社区组织仍具有历史意义，是因为它在40年前就居于主流组织之列。那时具有创新意义的联邦行动是实施反贫困和模范城市纲领，这一案例研究也正是在这样的背景下进行的。因此，该案例研究不仅描述了一个社区组织的主要工作，也体现了那个时代联邦的风格。

从方法上看，该案例研究的设计提出了一组问题，并给出了问题的答案。这些问题和答案反映了某些人的观点，这些人代表了一个特殊群体，即存在于20世纪70年代末期的美国全国社区委员会。研究草案中涵盖了从40个以上的社区组织中搜集来的数据资料，这使那些委员们相信，他们所关心的问题并未被遗漏。虽然

① 作者注：本章是最初发表在下列作品中的一个案例基础上加工而成的：*People, Building Neighborhoods*, National Commission on Neighborhoods, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C., March 1979. 这个案例是在40个由罗伯特·K·殷先生开发的，具有相似的研究设计和研究程序的案例的基础上选出的。为了控制篇幅，原来一些材料性的部分被删去了，而主要展示了问题的结构。尽管删去了回答，但是所有包含在这里的问题足以帮助读者理解原来的案例研究的逻辑流程。最初的案例由Kenneth Snipes撰写。为了提高可读性，本书所呈现的部分经过了大量编辑。

案例研究的结果被机械地组合而成，但这种形式可以让委员们（和其他读者）很容易地找到相关问题的答案。而且，正如本章所示，该案例研究机械式的结构并未妨碍对每个组织进行深入、精致的描述（见材料6）。这种形式也便于编写案例，因为案例研究者可汇集笔记和相关的数据材料，而不必从更具创造性但同时也更随意的报告中费神耗力。

总而言之，本章展示的这个描述性案例研究是由一系列问题与答案组织而成的，大部分论据属于定性而非定量的事实论据。但是以后的章节中将显示案例研究是怎样结合运用定量论据和定性论据的（见材料7）。

材料6
建立案例研究数据库

在这个社区组织的案例研究中，采取这种问答式不仅是案例研究报告的一种呈现方式，而且也可以被用来组建数据库，从而构成一个更引人入胜和更具说服力的案例研究。以问和答为表现形式的数据库能反映案例研究方案中的问题，与调查数据库形成对照，从而支持随后进行的研究。案例研究数据库的正式版本包含大量的引用资料，指明这些材料的具体出处，如具体文件、访谈、档案或实地考察的日期和地点。这样，关于社区组织的案例研究或被作为最终的案例研究（如本例），或是作为一个案例研究的独立的数据库部分。

（如要获取更多的信息，见：《案例研究：设计与方法》第4章之“资料收集的三大原则：原则2”的相关内容）

材料7
定性研究与定量研究

关于对定性研究与定量研究的二分法已经成为社会科学中的一种滑稽现象。案例研究中的定性研究被认为是“软”的社会科学，用来处理不充分的论据。定量研究则被认为是确定的、建立在数据基础上的、有明确结果的真正科学。

与此相反，本书认为案例研究可以是定性的，也可以是定量的。二者在本质上并不具有相互排斥性，只不过是数据材料的类型特征不同罢了。定性数据材料不易被量化，可以分类，能够概念化，可以从情感态度的角度进行描述（如颜色概念），可以用事实进行描述。本章的案例研究以定性数据材料为主。

关注数据类型可以避免在定性和定量研究中的无价值争论。定性研究可以是确定的、数据推论的、有明确结果的真正的科学。同样，因为其不确定的数据，定量研究也可以是“软”科学，定量的证据有时也是不充分的。定性研究与定量研究的优点与不足，不能用来区分这两种研究类型的好坏。

（如要获取更多信息，见：《案例研究：设计与方法》第1章之“作为案例研究方法的案例研究的几种变式”的相关内容）

组织的创立和结构

组织起源

(1)组织在哪一年成立?

杰夫·万达·路(Jeff-Vander-Lou,以下简称 JVL)公司正式成立于 1966 年 10 月 24 日。在 1967 年 3 月 29 日,公司章程被官方修正,确保 JVL 公司在社区更新目标上具有参与建设、重建、购买、销售、出租、投资和其他活动中的合法能力。

JVL 公司由第 19 区美化委员会发展而来,这个委员会创建于 1964 年,是为了响应伯德·约翰逊夫人积极倡导的美化美国的行动计划而成立的。该组织最初由当地官员牵头(第 19 区市议员和委员)。然而,到后来的 1964 年底,三个社区的积极分子被选为它的首批的主要管理者。杰夫·万达·路这个名字取自于该社区内三条主要街道的名字:杰佛逊大街,万达温特大街,圣·路易斯大街。

(2)什么原因导致其成立的? 谁是创建过程中的主要支持者?

JVL 公司是一系列问题、事件和三个主要人物联合的结果。这三个主要的领导人是从社区集会、游行和其他社区活动中涌现出来的。他们分别是马克勒·谢伯德(Macler C. Shepard),瑞沃仁德·胡伯特·斯沃特仁屈伯(Reverend Hubert Schwartzentruber)和佛洛伦斯·阿瑞瑟·斯伯茨(Florence Aritha Spotts)。

谢伯德是一家室内装潢店的业主,他的公司曾两次因城市重建工程而搬迁。此后他下决心不再搬迁,于是竞选第 19 区委员,但没有成功。1964 年春一个警官在社区校园中枪杀一个青年后,谢伯德动用了公民权提出抗议。这一行动激起的游行队伍很快扩展到 5 000~8 000 人,从 JVL 地区途径普路特·伊高建筑(自从废弃后)直往警察局总部。结果,谢伯德作为发言人和官员进行了磋商。

斯沃特仁屈伯是一位年轻的牧师,他来自加拿大的一个小山

村，当时被教会派遣到圣·路易斯北边黑人社区附近布教。斯沃特仁屈伯开设了一个咖啡屋命名为“把手”，在那里社区中的人们可以讨论各种各样他们关心的问题。它逐渐成为一个居民和其他一些对影响贫穷黑人的问题感兴趣的聚会地点。

斯伯莰是一个退休的中学教师，也是经常光顾“把手”咖啡屋的常客之一。她对政客、政见的评论一直负有盛名。她说她将同任何她认为不正确的事情做斗争。

这三人于 1964 年被选为第 19 区美化委员会的主要长官。他们着力于用这个委员会来发展改善社区的工程，具体地讲即一个房屋修复计划。

由于第 19 区得到了塞万特斯市长的友好支持，他们获得了赠送的油漆。但是，第 19 区美化委员会送还了这些油漆（同时附有致市长的强烈言辞的便条），因为油漆只能用于房屋外表。大量毁坏的房屋说明他们需要更多及时的帮助。另外一个得到承诺的援助来自塞万特斯当局组织的活动：大清洁（或大扫除）。大清洁运动由第 19 区委员会于 1965 年底按计划开始实施。当市长推动着一个特大的象征性扫帚时，手柄断了。JVL 社区仍然把清扫、街道铺设、人行道修理（伴随其他城市设施）作为其优先考虑的项目以支持他们的房屋发展计划。

在同一时期（1964—1966），另一个用于拯救穷人和社区的计划实施了。美国经济发展机会办公室（OEO）正准备在叶特曼（Yeatman）地区实施反贫困计划。这个地区的地理疆界与第 19 区美化委员会地区大致相同。这个计划通过当地组织即人类发展社团（HDC）实施，他们轮流代表大圣·路易斯城市联盟实施职责。城市联盟的首要任务是组织一个社区顾问委员会并通过经济发展机会办公室有效地指导，协调工作和资源。在组织过程中，传统的街区城市联盟（街区俱乐部）和第 19 区美化委员会之间出现了矛盾。

当塞万特斯行政当局以及本地反贫困行动制订的联邦模范城市计划一经提出，便遇到了阻力。在 1966 年，两件特定的事件发生了，它们为 JVL 公司的成立做出了极大的贡献。

第一，城市宣布发行总数达 7 930 万美元的公债，要求全市给予支持。根据 JVL 公司的人士和书面记载反映，这个公债的发行

使城市中除了 JVL 社区之外的其他社区得到了极大的改善。尽管抗议被提到了市政当局，但官员们没有改变行动计划，也不承诺发行的公债可用于叶特曼地区。JVL 公司的发言人当时极为活跃，他们声称市政当局的拒绝更增强了他们的信念，即社区要制订完整的拆毁和重建计划。但有一点顾虑是担心这个地区会成为新工业基地，修建贯穿南北的高速公路。

1966 年 11 月，在谢伯德和 JVL 社区的坚定努力以及来自南边白人居住区居民的支持下，最终公债发行被迫失败。例如，城市发行的一本小册子中有一篇名为《让我们行动》的文章，而 JVL 社区做出相应的反击，发行了一本油印的题为《我们坚决反对》的小册子，其中指出在 1966 年的公债提议只是复制了 1955 年提出和通过的一些提议。并且，JVL 社区强烈地反对南北高速路将随着公债的发行而一同建造。根据谢伯德的想法，高速路将会影响到黑人社区，两到三倍的人会因城市扩建而重新搬迁，其后果是为乡村居民带来好处，而不会给城里人带来好处。

公债发行失败后又发生了第二件事情。在 1966 年底，JVL 和城市联盟工作人员会见了圣·路易斯建筑委员，抗议在 JVL 地区缺乏住房的法律规范。市政当局再次拒绝了把资源用于改善社区条件的提议。市政官员说：对"贫民窟"建筑的检查仅仅引起个别的抱怨，而不是整个社区范围内的抱怨。

JVL 地区的房主们开始抱怨强制执行者，但这些抱怨者最后发现他们自己的房子仍被检查。发言人指出：对不到场的房主给予罚款，并要求房主们对房屋进行检修。法律和经济上的压力使这些居民被迫停止对社区住房提供法律规范的要求。

JVL 社区的工作人员在接下来的三周内收集了 1 200 例针对 13 个房产商的投诉状，这些房产商拥有或经营社区 85%的财产。所有的投诉都是由住在该地区以外的人提起的。后来，建筑委员声称 75%的地区"是不适合人们居住的"，很多家庭被驱逐出来。市政当局在驱逐很多家庭的时候，JVL 社团又让他们搬了进去，而且宣称他们正在教堂、社区中心和其他地方建立了"难民营"。

同时在其他几个大城市中发生了暴乱。建筑委员会被迫停止了驱逐，官员们通过商讨寻求解决方法。JVL 社团要求市政当局

明确承诺不再有新的城市扩建规划，这个举措给 JVL 社团提供了一个机会，即购买结构上完整的废弃房屋，重修后再卖给居民。

同时(1966 年底)，谢伯德、斯沃特仁屈伯和斯伯茨以及其他的社区居民，联合普利斯比德瑞教堂的瑞沃仁德·多纳德·瑞奇士德和城市联盟的工作人员共同发起成立了独立的由市民控制的公司。1966 年 10 月 24 日该公司正式成立，谢伯德当选为董事会的主席。

尽管作为一个单独的组织，JVL 的支持者和领导者们仍然试图通过叶特曼顾问委员会对美国经济发展机会办公室的资源利用施加影响。

控制顾问委员会的斗争导致人类发展社团通过三次不同机会否定了选举的结果。在此期间，JVL 获得了社区的支持，充当了美国经济发展委员会办公室叶特曼地区的顾问。据一位 JVL 管理助手说，人类发展社团反对 JVL 控制叶特曼顾问委员会，而且直到 JVL 的影响淡化后，选举才得以举行。叶特曼公司的执行官回忆道，取消资格是由于 JVL 的抗议活动及当地居民要求在一个更广泛的委员会的基础上进行选举，这一点正是美国经济发展机会办公室所要求的。1967 年春天，在叶特曼社团成立前，JVL 合并之后，城市联盟解聘了所有创建者。今天，他们中的好几个人仍在 JVL 中起着关键作用。

最后，1967 年秋天，选举结果出来了。叶特曼团体的执行官说 JVL 获得了 13 个席位，而其余 47 个被其他一些毫无社区工作经验的组织获得。1967 年间，JVL 的选民们发现，他们在叶特曼委员会上，不能对决定及行动产生足够的影响。

(3)资金来源于哪里？

JVL 社团在创办之初并没有正式的资金来源。据谢伯德和其他成员透露，领导层的个人资金被用来支付各种不同的实际费用。社区群众包括富兰克林大街商人协会则提供了印刷品等其他诸如此类的费用。在 1965 到 1967 年之间，城市联盟组织者们提供了基本的技术支持。因为初始阶段资金主要来自私人团体(而非公共)，JVL 社团能够积极参与一些政治活动，而这一点，对于社区的生存来说是至关重要的。

一个 JVL 的工作人员说，装修第一个房子在 1967 年花费了 1.8万美元。两个家庭的居住费用是由林德尔证券公司提供的贷款支持的，他们在这个地区有办公地点。另外，资金援助来自社区其他人和本地商人（富兰克林大街商人协会，在街道更名后，现在被称为“马丁·路德·金继续发展协会”）。

在 1967 年的发展中，JVL 社团一次收到默诺耐特教堂（默诺耐特共建基金）3 万美元的无息贷款用于房屋修建。同时，默诺耐特少数民族理事会同意花 3 万美元雇佣一个建筑专家指导 3 年。默诺耐特赈灾服务机构派了技术娴熟的工匠到 JVL 社区参与房屋修建，伊利诺默诺耐特青年协会募捐资金帮助购买材料和修建房屋。

据一位发言人透露，从 1967 年开始，华盛顿大学的一位教授，一些大学生和其他大学的大学生一直在 JVL 社区工作。这种形式的技术指导由学生和类似的工作人员提供，包括重大开发、研究和分析。

另一个资助的例子是富兰克林大街商人协会支付 JVL 代表去华盛顿州的费用，代表去向美国住房和城市发展部门（HUD）的官员们提交建议，此外还有健康、教育和福利部门（现在的健康和人类服务部门）、劳动委员会。所有早期的提议都被拒绝了。住房和城市发展部门特别声明：在慎重考虑 JVL 的提议前，JVL 必须具有获得资金方面的经验和证明有能力承担房屋修复工程。

1968 年和 1969 年 JVL 获取的外来技术援助中有一位来自华盛顿州默诺耐特的农场主，他有对大规模建设项目的专业技能和预测政府规划的能力。在圣·路易斯州工作时，他通过教学弥补一些收入。据默诺耐特教堂的一位牧师说，这位教士对 JVL 将观念变成能够实际应用的形式方面起了重要作用。

1967 年，一位成功的商人对 JVL 特别感兴趣，据《环球民主者》（1977 年 12 月 5 日）的一篇文章报道，泰尔·瑞克公司和阿诺赫德产品公司的创始人兼总经理成立了一个公司，称阿诺赫德（Arrowhead）基金。该公司向 JVL 提供医疗设施、仓库场所和一块用于房屋迁移和屋主培训的基地。另外，《圣·路易斯邮电快讯》的一篇报道（1976 年 11 月 15 日）称，阿诺赫德基金的发起人称

这些秘密基金为“工具”,社区居民为“工匠”。这篇文章称:在六年中,阿诺赫德为JVL提供了约100万美元的资助和无息贷款。

(4)是委任公民参与还是正式法定的权威参与发起组织?

(5)组织的早期发展方向是什么?

(6)组织的主要领导结构是什么样的?

(7)组织成员和组织结构是什么样的?

组织的演化

(8)这个组织是如何演变的?

JVL的变化涉及成员规模,强度和组织结构,这些都来自于活动、计划、项目等数量的增多。JVL的住房开发行动的拓展促成1970年成立了一个独立的JVL住房公司。JVL住房公司在IRS制度的501(C)(3)(有关免税规定的制度——译者注)条款范围之内,所以可被免税、退税,这大大提升了住房开发力度。JVL住房公司是在和住房与城市发展部的协商谈判中逐步发展起来的,它(在1967年至1970年)一直坚持与JVL合作实施一项在住房与城市发展部负责下的236个房屋出租计划,并开发了74套住房。此外,商业基金为JVL住房公司的成立提供了大力支持。

组织结构变化是随着JVL社团员工和资金的需要而产生的,导致JVL功能不断延伸。因为JVL社团开始就定下不断综合化的业务目标,这些发展被视做完成了社区计划任务而非视为变化。随着JVL对社区实施再投资与生存计划,发展方向成为克服困难的驱动力之一。

除住房建设外,JVL的演化进程主要体现如下:

- 1969年,JVL为布朗鞋业公司设立了一个工作室,这家公司已在JVL地区建立了一个新工厂。
- 20世纪70年代早期,JVL与富兰克林大街商人协会共同合作,通过模范城市计划改善了公众生活。
- 1970年,JVL设立了一项住房经营计划。
- 1973年,成立托儿所。
- 1973年底,JVL老年人中心启动。
- 1974年春天,JVL出版了第一份报纸,名为《JVL瞭望》,在

1975年11月这份报纸在《自豪》杂志帮助下改名，更名为《JVL新闻》。

- 1976年，由美国劳动部门提供资助，JVL启动夏季青年计划。在同一年里，又加入了一个经济发展成员。
- 1977年，夏季行动计划扩展而来的JVL交流中心又获得资助。

以上各项活动，伴随着完成问题导向的任务，组织内部发生了变化，通过提供专职员工和适当的设施，保证管理的持续性发展。总地说来，JVL社区的地区疆界没有改变，住房开发仍具有优先发展权。

(9)什么事件导致了这些变化？

(10)整体上讲，组织变得更独立了还是依赖性更强了？

社区重建活动及其支持

(11)什么活动已经完成或正在实施中？

JVL已取得许多成果，特别是在住房开发方面。

- 1968年：翻新第一幢大楼，共12间房子。
- 1969年：修复"机会公寓"，该工程非常复杂，它由6间房子组成，耗资达8.5万美元；修复谢丽丹医疗大楼，它是由医生开办并为整个JVL地区服务的医院；说服布朗集团公司在JVL社区建立一个鞋厂，并为450位工人提供就业机会。
- 1967到1970年：完成了总共81个单元的建筑，这是由住房与城市发展部负责的人类城市发展项目；单元房被以1%～3%的利息津贴卖给社区住户。
- 1970年：设立房屋管理部门，并收到了来自教堂教友会的人民自助会的资助金，保证了支付斯伯兹公寓经理、主管和一位行政助理的工资。
- 1971年：完成了阿瑞瑟斯伯兹公寓的建造，该建筑工程有74套住房，耗资150万美元，包括一个两层的办公室和社区大楼（该工程是JVL第一个使用HUD租房计划的开发项

目);也完成了与 HUD 计划有关的买房者的 7 个单元住房。

- 20 世纪 70 年代早期:说服模范城市项目投资了马丁·路德·金商业区的公共设施,包括改善街道、人行道、公共汽车站、停车点和其他公共地区。
- 1973 年:在斯伯兹公寓开办阿瑞瑟斯伯兹托儿所,为 32 名儿童提供服务,首次获得了健康、教育与福利部(HEW)的资助金,并与早期儿童服务发展社团建立联系。
- 1974 年:开办 JVL 敬老院,为老年人提供食宿服务,资金主要是模范城市圣·路易斯的资助以及健康、教育与福利部的资助;在四名来自华盛顿大学的大学生的帮助下,公开发行了社区报纸《JVL 瞭望》。
- 1975 年:开办了第二个托儿所;《JVL 瞭望》改名为《JVL 新闻》。
- 1976 年:协同国家住房合作商在 HUD 计划下开始修复 98 套废弃房屋(其中在 1978 年中期已经完成)。
- 1977 年:从莫特基金接到 14.8 万美元的资助金用于 JVL 交流中心的翻新、安装设备,提供闭路电视、广播以及与圣·路易斯公立学校合作拍摄电影。

(12)该组织是怎样参与这些活动的?

(13)如何制订活动计划?

(14)如何执行活动?

(15)为这些活动投入新的资金有困难吗?

(16)领导/员工参与项目的策划、执行过程与创建组织相比有何不同?

(17)如果可以选择的话,各种活动需要什么样的选择?

(18)该组织选择不去面对的问题有哪些?

(19)这些活动对该组织的基本特征产生了什么影响?

自愿合作与网络的关系

(20)列出自愿给组织提供帮助的其他组织与个人清单。

(21)说出三种 JVL 组织自愿帮助其他组织的主要事件。

(22)该组织与本社区的其他组织有过工作合作吗?

JVL 是一个特殊的社区联合组织。房屋修理、儿童保育、老年人项目,所有的活动都是与默诺耐特教堂共同组织的。默诺耐特教堂的劳动力与资金最早用于住房建设项目,JVL 儿童保育中心就座落在教堂里。

JVL 为年长者创建的"轮子上的饭餐"项目是在 JVL 与叶特曼公司的共同努力下创建的,该项目首先由自模范城市项目资助开始实施,后来接受圣·路易斯地区老年人委员会的筹集资金。JVL 交流中心作为邻近的资源中心与学习中心在圣·路易斯公办学校系统的合作下发展起来,最先由美国劳动部与莫特基金提供部分资助。参与该项目的学生在 JVL 交流中心将部分日常学习时间用在与 64 名年青人学习电视、收音机、摄影、绘画等活动中,他们的工作包括为公办学校的调频广播电台采集素材、拍制教学影片、创建社区文化历史磁带库(根据年长者讲述的故事整理)、记录社区重大事情。如:调查研究学校的古老建筑,发现几间建于 1870 年之前的建筑。

(23)该组织是更大型组织的一部分吗?

没有任何信息反馈或书面材料表明 JVL 与更大型组织有正式的关系。只不过它的主要领导人谢伯德是不少董事会或委员会的成员。

(24)该组织有较广的城市覆盖面、地区范围,乃至整个州的关系网络吗?

JVL 1976 年曾与国家住房局合作经营、共同投资,提供 98 单元住房需要的经济担保。没有证据说明 JVL 是关系网络中的正式成员,但它通过自己的员工和自愿者与其他开发公司以及圣·路易斯社区组织保持着一定的职能关系。JVL 与社区委员会及承租

组织就一些具体问题一起协商，共同工作。

(25)描述 JVL 与其他地方组织的关系。

由于其在住房开发和社区服务方面的业绩，JVL 社团深受其他组织的尊敬与佩服。然而，Lucas Heights 村的住房发展委员会领导总结了一些反馈者的看法，这些信息提供人与叶特曼公司和第 19 区市政官员有联系。他们认为，JVL 很“固执”，不愿意改变她的发展计划方向。

JVL 与居民小组或马丁·路德·金商业区之间没有发生冲突的征兆。他们一起合作进行市场研究，开展早期的房屋修复项目。

(26)总体而言，在 JVL 的组织发展史中，其他外部组织扮演了重要的角色吗?

与市政府的关系

(27)JVL 组织与市政府官员或部门有特殊关系吗?

JVL 在开始阶段与市政府的关系很糟糕。与市政府的冲突体现在以下问题中，如：债券问题、高速公路的发展问题、工业园区占地、法规的实施、社区发展区补助金的使用、废物堆积场许可等问题，这些问题给 JVL 成员与城市官员相互间留下了一系列反感和不安。

但与市政府的关系一直保持了下来并且有所改善。谢伯德与康威市长和他的高级助手也保持着一定的关系。JVL 的其他成员与圣·路易斯社区发展机构(CDA)及其执行主任、主任助理保持合作关系。其他海外 JVL 职员与圣·路易斯职工培训机构密切合作，与美国劳动部基金建立了关系。在 JVL 新闻中对第 9 区警察局的官员进行了专访，对他们提供的优质服务给予了特别赞许。在 JVL 与市长办公室之间就老年人问题也有联系。

尽管 JVL 与市政府有这样或那样的联系，JVL 坚决反对有害于 JVL 的由市政府发起的任何行动。如：JVL 反对 1977 年早期的一个议会法案，该议会法案允许开发者在一定程度上免税，这将对社区发展不利。进一步看，1978 年，JVL 反对圣·路易斯公正委员

会的行动，因为它支持在该社区修建废物堆积场，这是另外一个对JVL 不利的例子。JVL 经常有运用公共媒体和《JVL 新闻》报道反对政府官员或机构的案例。因为现存的压力与冲突，JVL 与市政府间有许多正式的交流。

市长指定一个属于社区发展处的市民咨询委员会接受市民建议，以及有关市政机构提议的反馈与评论建议。咨询委员会进一步将这些建议交给城市社区改善委员会和其他城市部门进行复查和提议。最后由预算分配理事会、老年人委员会和市长共同协商达成一致的协议。

(28)建立的关系是正式的还是非正式的?

(29)这种关系富有成效吗?

康威市长表示，JVL 已能说服联邦为其计划提供资金支持。他说市政府认可 JVL 的积极贡献，市政当局与 JVL 一般没有冲突。然而，JVL 反对修建南北贯通的高速公路及修复 Cochran 公园公共住房项目曾导致双方交恶。就后者，JVL 向圣・路易斯住房部门的计划提出了质问，JVL 提出，为什么当局通过了一个耗资300 万美元修复 Cochran 大楼的计划，而此前，却否定了 JVL 提出的，在 Pruitt-Igoe 用相似的财政机制，耗资 550 万建四座大楼。但是，市长指出，目前这个问题在一定程度上已被解决，JVL 与住房部门已经有了良好的合作。

市长助理说，JVL 与市政当局关系紧张是因为 JVL 在协商过程中不能保持中立。他认为 JVL 不是在寻求发展，而是在制造对立。而且，这一政治联盟反对第 19 区委员会，这又制造了其他的麻烦。

尽管这些标志着市政府与 JVL 之间关系紧张，充满压力，JVL 发言人说 JVL 提出的修缮计划已经被列于市政工程的名单，这表明市政当局希望与 JVL 合作。

(30)有市政府阻止社区组织处理突发事件的例子吗?

圣・路易斯目前有许多社区组织。市政府已经制订了积极协助这些组织的程序。社区发展处(CDA)已经提出了两种发展建议——一是开发组织能力，二是资助住房发展项目。1977 年初，社区发展处组织了一个圣・路易斯地方性开发公司(LDC)，并用 10

万美金帮助小企业获得激励性融资。

圣·路易斯城市有一个由联邦资助了 1 010 万美元的社区改善项目,并确定为公共工程,由社区发展处管理。工程重点是改善街道和公园。JVL 也参与了该项目,它主要关注私房修复的那些地区。

(31)在社区的保护与重修目标上,城市为提高竞争能力而对自身做出过结构性调整吗?社区发展处两年前被重组,重组导致 18 个规划区的建立,将此作为社区规划的基础。7 个社区规划者被分配到 18 个区中,他们的作用是评估各区的优先发展需求。规划者与社区代表对话并进行现场调查,咨询社区领导者。经过这整个过程,改善社区的方案就产生了。

与 JVL 一起工作的社区规划者指出,直到 1977 年城市才提供支持社区发展的项目基金。规划者解释说这是公众要求的结果。

(32)在城市外,JVL 组织的主要关系有哪些?

(33)总体来说,市政府在 JVL 组织的发展史扮演着重要角色吗?

结　果

社区的条件

(34)在组织的生命周期中存在改善社区的有形证据吗?

社区的改善是巨大的、可见的、戏剧性的。甚至那些批判 JVL 的方略与计划方案的反对者也认可它的成就。住房开发,无论是新房还是修理后的房屋,是 JVL 的主要成就。在 JVL 董事会的指导下,成立了一个由建筑师、总承包人、出租机构执行官、保险代理及其他人组成的住房小组。至今,已经完成了 18 个一揽子计划,包括新建和重建了 623 个单元的房子。这些一揽子计划的规模从 4～100 单元不等。经过数月的细致工作及协商,终于促成了这些一揽子协议的创建及发展。

笔者在游历了 JVL 社区后目睹了许多改善的方面。除了居住

的单元房以外，资产的改善并不明显。20 世纪 70 年代早期，JVL 致力于运用模范城市基金来改善马丁·路德·金商业区。据《JVL 新闻》报道，用于修路、新人行道、植物、停车站、小巷的街心花园等的改善花费了数十万的资金。1976 年《JVL 新闻》报道该地区遭到忽视，很少维修，广场居然失修。作为经济重建计划的一部分，JVL 地区将该地区列入其改造计划中。据《JVL 新闻》报道，JVL 组织有责任促使都市水道区给予该地区更多更好的服务。

笔者发现整个地区人行道和路沿大大恶化。空地废物狼藉，长满了杂草，JVL 不断向市政部门施加压力，要求解决这些问题，并有效地利用《JVL 新闻》对整修情况进行监督。目前，JVL 把更多的努力放在人行道改造与住房建设上——在空地上建设新房屋。

1968 年，JVL 督促布朗鞋业公司在附近地区建立了一个鞋厂。鞋厂提供了 300～450 个职位。1976 年 11 月《JVL 新闻》中，工厂总监报告说工人的出勤率达到 97%。布朗鞋业公司也实施了面向领班和工头的培训项目。JVL 维持着一个人事办公室以筛选和考核求职者。就法律实施而言，JVL 归纳总结了居民的控诉，定期确定当前的“热点”问题——在《JVL 新闻》强调的某个角落或街道，并汇报给警察。任何后续的改善也会得到报道。

(35)就社区的物质条件而言，该组织有阻碍变化的证据吗？

居民的感受

(36)居民对 JVL 组织有什么感想？

许多反映表明，JVL 的活动和成就促成了 1970—1976 年各类犯罪的大大减少。警察局于 1977 年在市场调研中的统计数据反映了这种减少。

据《全球民主》记者报道，除了答应重新入住北边的忠实居民和与那些支持黑人区自助的人以外，JVL 社区缺少吸引年青的中产阶级进入社区的店铺、商店、文化事业机构。他说这类人也会乐意冒一些风险——指认为 JVL 地区不太安全的一个普遍想法，尽管报道说犯罪现象减少了。记者不住在 JVL 地区，但他的报道包括 JVL。

一个居民在评论中总结了一群生活在 JVL 社区的人的感受，对他来说社区就像一个疆域。他说有家的人们能更好地照顾自己。他指出，JVL 社区具有基本的权利(在组织的努力下人们是一个统一的整体)。居民对 JVL 的评价是正面的，多数人经常提到在住房方面物质条件的改善以及拥护 JVL 在本地区扮演的角色。有几个反馈者提到参与和融人社区比较容易。如：一个居民参加了每月一次的会议，了解关于改善空地的计划，他提出了他的观点，结果推土机在 10 天内就到达了。现在他让把这片地保持得洁净整齐。

(37)居民感到 JVL 组织提出社区的问题了吗?

所有参加访谈的居民都感到 JVL 已经提出了最重要的地区问题。同一般维护清洁的问题一样，商业发展也是最常提及的问题。希望商业再投资要基于马丁·路德·金商业区市场研究的成果。大多数反馈者认为 JVL 目前的努力已基本达到了极限，在新资金来源或其他资源到位前，商业投资可能会被推迟。城市服务不足的问题被归因于这一信念：城市已经试图减少北边社区部分，用来发展工业园区和新的高速公路建设。

(38)JVL 组织的活动导致居民活动增多了吗?

JVL 活动为年长者提供了多种新的服务，电影、演讲、交通、陪伴服务、辅助购物、福利问题服务，每周把数百名老人聚集到一起。作为夏天青年人项目，青少年更容易得到娱乐、教育活动。可视化艺术摄影展览代表了一种新娱乐设施观念。由年青人制作的电影是对该地区人们所熟知的位置进行了特写。颁奖仪式活动尽力让 JVL 社区各个年龄阶段的人都参与进来。

JVL 每月在默诺耐特教堂举行一次团体会议。受访者说出席人数基于对所讨论主题的兴趣上下浮动。主题包括增加税收(主要的城市官员到场)、空地计划、健康问题，如：酗酒，药品的销售税、JVL 委员会的选举，以及 JVL 项目计划。JVL 居民可以通过多种方式与城市官员联系，如：正式会议、电话以及其他在各种服务中的直接交流，因为 JVL 在各种服务的直接回应中介绍了官员的身份。据受访者说，JVL 在《JVL 新闻》中公布的电话指南得到了频繁的使用。指南包括许多市政厅的电话号码。

(39)有某个居民由于目标组织的作用增强了在社区外的影响力吗?

(40)从该组织创建以来,社区统一性或分裂性有所增强吗?

JVL 在精神上对社区统一性的贡献是很大的。谢伯德作为"传道者"时常出现,社区是他的集会地。他受到的尊敬通过社区人们热情洋溢的赞美而强化。在社区统一的影响因素中,谢伯德是其中的一个因素。据反馈者说,(包括康威市长和其他城市官员),如果用一个词描述 JVL,那就是"坚韧不屈"。

种族和社会公平

(41)组织是如何处理社区中的种族与贫穷问题的?

JVL 的全部活动与穷人和黑人的困境相关。所取得成就记录在案,说明了这些活动的设计是为了解决美国大型、古老城市中的穷人与黑人问题。整个案例研究是对种族与贫穷问题的反映。

(42)JVL 组织是如何反映社区模式的变迁的——即替换,融合,再分裂?

JVL 试图通过发给年长者新的住房补贴来留住老居民。在其他情况下,JVL 在翻新后以有利条件将财产卖给承租人。JVL 维修了旧的但是稳固的房屋结构,供给中上等收入水平的居民居住。JVL 的住房开发项目反映出一个清晰的经济模型。

据白人受访者讲,在 JVL 社区没有发生民族融合。尽管他们都在教堂附近的地区居住和工作,但他们通过社区获得了广泛的接触面。种族融合或许仅与已经有若干年的学校分裂有关。看来短期内不会出现其他情况。JVL 地区的商业区与该组织紧密合作,JVL 的劳动力也是综合性的。

(43)在 JVL 组织中产生过民族或种族分裂问题吗?

领导者和其他受访者指出,这种分裂还没有出现。由黑人、白人和男人、女人共同组成的独特小组为 JVL 提供领导权。如今,领导和提供支持的劳动者均由各种各样的成员构成,而他们提出的问题与性格差异有关。

(44)与前四个问题有关的组织政策与活动问题有时会有变化吗?

(45)组织领导或成员是如何描述JVL活动中的成就与令人失望之处的?

22条主要的成就大多数已出现在早期的回答中。

下面列出的是主要的令人失望之处:

- Pruitt-Igoe公共住房的毁坏,尤其是破坏JVL提议重建和管理的四大建筑。
- 其他地标的破坏,如:建于1872年的Divoll学校。
- 拒绝由大圣·路易斯联盟提出的住房机会的投资。
- 不能使城市采取行动抗议非法废物堆放场或其他散布于整个JVL地区的破坏性物质。
- 不能取得地方政府对改善公众住房的大规模投资方面的支持。

(46)该组织怎样加强社区领导或提高居民的参与性?

(47)该组织具有同时处理多个问题的能力吗?

(48)在该组织的发展史中是否有威胁该组织存在的情况,如果有,是什么?

据领导者声称,在JVL发展史上对其生存的首要威胁是资金,需要集资求得生存。JVL通过不断开发新的财政来源,重组与工商业合作的组织财务实践,来解决造成资金不足问题。为了具备20万美元的核心预算,JVL努力提高自有资金水平。

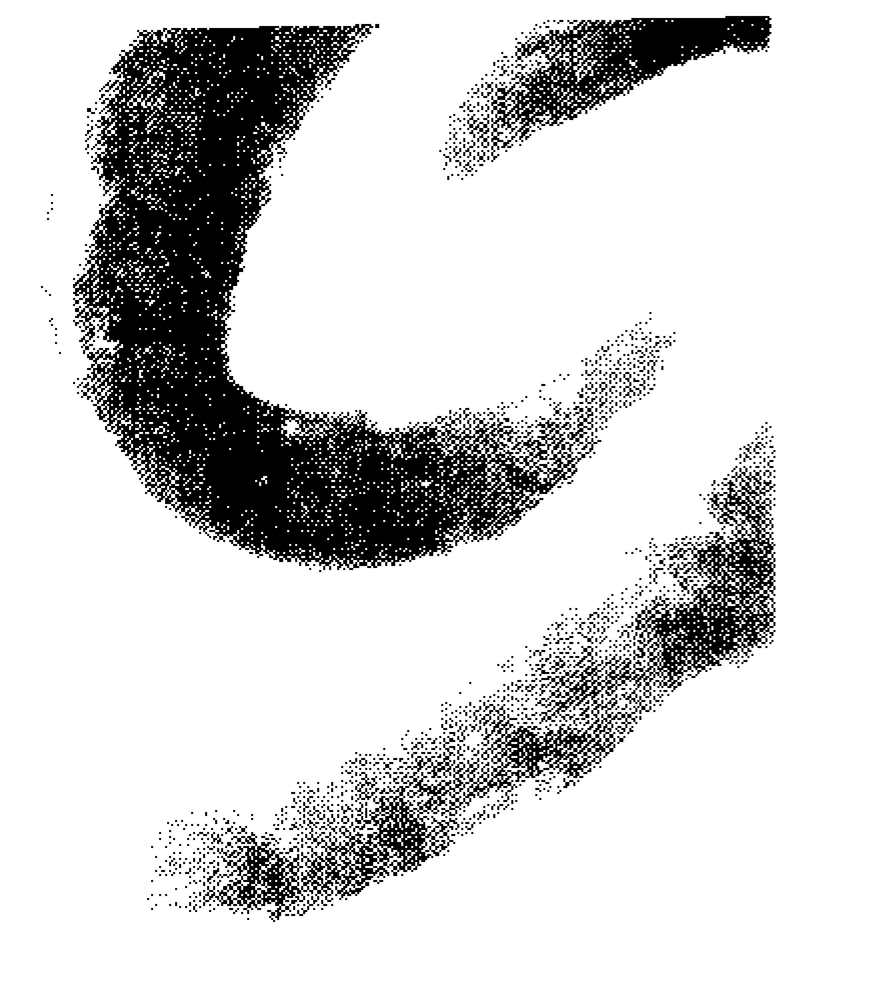
其他威胁来自于与当地政府的持续斗争。根据JVL的记载和受访者反映,JVL社区直接面临地方政治问题,这动摇了它得到的支持与受到尊敬的社区基础。

(49)有一些能最好地体现该组织工作的特征的具体事件吗?

谢伯德宣称,"我们把自己献给社区",还运用了像"激情"和"贡献"等为标志的JVL精神。一位欲入住该区的年轻受访者说,她希望"在社区中建立公正并由此得到相应回报——不是金钱,而是当你晚上回家时的满意感,因为我做了一些事情——不管是捡起散落的垃圾,还是回答了有关涉足于(信息资源)中心的年轻人的问题。"

受访者名单及相关书目

该案例研究的原始记录中有 25 人的名单，包括职务、住址和电话号码，还有完整的 34 份文件、报告和打印材料的目录。



计算机在当地学校中的应用[1]

Computer Implementation in a Local School System

学校利用计算机来改善教与学，已经取得了成功。本案例来自较早的年代，当时学校刚刚开始使用个人计算机(那时称“微机”)。案例(12个原始案例中的1个)描述了一个校区进行的计算机应用工作，并且与成功实行相关联的组织工作情况。

12个案例数据的收集采用了普通案例研究的方案(见材料8和材料9)。因此，12个案例基本都遵照相同的框架——首先是一个计算机系统及其应用的描述，第二是对四个组织性问题的评论，这四个问题体现了跨案例分析中的主要假设。此外，由于最初案例研究的任务是检测计算机在特殊教育中的应用，因而该案例关注的是特殊教育。

给出全面设计后，每一个案例研究都将展示一个描述性案例。该案例中关键的方法特征是大事记的应用，在主题宽泛的案例中嵌入分析单位。为了增强可读性，最初的案例已被修改，把“微机”术语用通常便于理解的“个人电脑”或“PC”代替。但是，有关的具体硬件类型仍保留，以飨对个人电脑早期世界感兴趣的读者。

① 作者注：这个案例发表在由 Robert K.Yin & J.Lynne White 完成的报告《微型计算机中的运用》的附录B中。这个报告包括了12个多案例分析，包括本案例在内的5个案例被作为该报告的附录。为了使本案例更可读，编入本书时对其做了修改，包括删去了一个表格。

材料8

研究技能培训与制订案例研究草案的重要性

本章的案例研究是同一研究组的多个调查员做的12项研究之一,每一个调查员完成这项多案例研究的一部分工作。在这种情况下,共有的案例研究草案和共同的准备是非常必要的。

与此不同的情况是,若一个研究者自始至终完成案例研究的各个环节,必须保证小组成员运用平行的步骤和方法。否则,多案例研究将产生不平衡的结果,由案例研究小组成员引起的不同会被误以为是案例不同部分之间的差别。

如果是同一个人完成整个案例研究,方案与正式准备的作用或许不重要。然而在材料收集过程中,当案例从一个阶段到另一个阶段或多个案例从一个案例到另一个案例研究中,案例研究者必须注意一些本不必要的变化。为谨慎,即使对单个案例而言,最好事先也要制订案例研究草案。

(有关更多的信息,见:《案例研究:设计与方法》,第3章之"为进行某一特定的案例研究而接受训练、进行准备"的相关内容)

材料9

案例研究草案:针对研究者,而不是被研究者

由于大多数社会科学研究工具包含对被访者(如果不是反馈者)的一些问题,因而有一个普遍的错误观念是,认为案例研究草案也具有相同的特性。然而,案例研究草案实际上完全不同。由案例研究者分项列举概念或提出问题,然后接下来对过程进行描述,作为研究者现场研究的备忘录。案例的合作者按照该草案继续进行研究。

你可以根据多渠道获取的数据资料——即通过检查文档资料、进行直接观察或访谈,从而提出该草案的问题。因为研究草案是数据收集的日程安排,所以一个好的研究草案也可以作为案例研究报告的提纲,本案例研究便是如此。

(如需更多的信息,见:《案例研究:设计与方法》第3章之"案例研究草案"的相关内容)

计算机系统的应用

学 区

弥尼特曼(Minuteman)地区职业技术学校学区,是1975年经过16个邻近城镇一致同意而建立的职业技术教育学区。学校座落在列克星敦(Lexington)与林肯(Lincoln)、麻萨诸塞州(Massachusetts)、波士顿(Boston)西10里外的林地里,占地65英亩。作为一个地方高中,这些地方的学生都可入学。学校师资由学区教职员工(以学监为首)与学校教职员工(以校长为首)组成,两支队伍一起工作。

职业技术专业分为九大门类:建筑贸易、商业服务、电子工程、绘画、健康服务、金属材料加工、电气工程、义务教育/学前教育、技术类。每一专业门类集中代表特定的贸易与技能领域的若干个系。各个年级层次对应不同的课程要求。学校里有餐馆、面包房、美容厅、加油站、保姆中心、园林设计服务中心,学生可以在此参加社会实践。学术课程包括英语、数学、科学、社会研究、商业、外语、体育,还有一些选修课。

课程设置方面,学校制定了专业课与实习轮流进行的每周课程计划,整整一周时间全部用来上学术专业课,接下来一周在实验室或商店内实习。在一年内学术专业课与职业课程按周轮流交替进行。目前,1 252名学生参加了9～12年级的学习,每个学生都可以在25个职业领域中获得高中学位证书与技术资格证书。

学校给这些学生中的450人提供特殊教育服务。特殊教育项目很大程度上将职业课程与学术课程混合设置,因为学校认为学生应该具备必要的职前与学习技能。接受特殊教育的学生被分配给相应的教师资源,以给予支持与引导,时间是至少每学期一天。让学生拥有更多的时间在资源室进行学习,这取决于学生的技能水平与学习常规课程的能力。此外,对于阅读能力与数学技能差

的特殊学生，要安排在开发实验室进行补救工作。

学区的计算机系统

弥尼特曼共有 27 台个人计算机，其中 22 台是 II-Plus 苹果机，5 台是 Zenith Heathkit 型计算机。此外学校有三台数字 PDP-11 微机，具有管理与教学功能终端。在资源中心为教师配备了两台带附设的苹果机，放在弥尼特曼大楼里，但在组织上独立于学区。学区计算机中心（管理设备）管理三台数字化 PDP-11 小型计算机，操作时通过 1981—1982 代替两台小型计算机。除了计算机中心，数据处理部门、特殊教育部门、指导办公室、看护处、主任办公室也有小型计算机终端（供学生使用的计算机实验室），主要有以下三方面的应用：

1）教学应用：电子系的学生充分利用小型计算机及终端连接计算机实验室进行编程与技术训练。

2）学生信息：用小型计算机对出勤情况、年级报告、警告清单、学生医疗信息、学生信息系统、特殊教育学生数据、特殊教育季度报告、课程计划进行管理。

3）管理：用小型计算机对工资表、应付账款、预算以及相关记录（包括林肯镇的服务）进行管理。

目标系统

用于本案例研究的目标系统由学校里的 22 台 II-Plus 苹果机组成。大多数都配有彩色显示器，部分有两个磁盘驱动器。有 8 台针式打印机和 1 台喷墨打印机。一些计算机还配有图形画板、光笔、游戏杆等特殊应用装置。为了将来的软件开发项目，以及交互、视频等需要，最近对系统硬盘进行了升级。

位置：22 台个人计算机中，有 14 台放在办公室或个别教室，8 台放在图书馆的计算机中心。6 个专业领域——文化艺术、机修、木工、电子、义务教育、仪器装备——都配有 1 台 PC 作为工作平台。英语系在一间小工作室内放有 1 台计算机。在科学系，1 台计算机常被移动到不同的教室使用。在数学开发实验室有 1 台计算机。指导办公室有 1 台，而且学监本人办公室也有 1 台。计算机协

调办公室，也作为资源室，有3台计算机和1台打印机。在计算机中心有8台计算机和2台打印机，也作为图书/媒体中心的一部分，在上课期间，教师将计算机提供给学生使用。除了排满的情况外，中心利用这8台计算机，为数学、木工、英语、电子等系的学生提供服务。

应用：计算机得到了广泛的应用，大部分是教学而不是管理，共拥有一百多个与课程整合的教学软件。下面的例子说明相应的教学应用：

1）特殊教育中利用计算机提供个别化教学，在基本技能、计算机素养培养以及其他有助于学习、视觉概念、决策能力形成方面都有相关应用（见“简介1”）。

2）在科学领域的化学、生物和物理教学中，计算机项目用来进行导师式教学（见“简介2”）。

3）电子专业的学生学习Basic与Pascal语言编程，在数学中采用计算机辅助教学（CAI），一些学生学习使用数据库管理软件，而另一部分学生用绘图工具创作游戏。

4）计算机中心为所有学生提供基本学科技能教学，如：数学、拼写、语法、阅读和社会研究等。对所有新生开展有关的计算机应用培训，对高年级学生进行基本编程培训。

5）烹调技术系利用计算机创办一份日报，并管理学生经营的面包房的存货管理程序。

6）正在进行的一个特殊的职业项目“高绝缘建筑物”，设备系学生运用计算机进行环境监控。

简介1：个性化教学：特殊教育

在该应用中，三个学生曾经在计算机协作室中工作，该工作室也作为特殊教育学生的资源室。沿着小房间的两面有三台PC机，这三台PC机共享一台打印机。金属文件柜内放有一系列软件。

一个学生运用博弈形式解决文字问题的数学程序，

在此重点是数学操作符号和阅读技能。教师认为程序是建立基本技能的主要练习软件。另一些学生最近对计算机非常感兴趣，正在学习计算机程序基础，这些学生作为特殊教育的一部分，为他们提供个性化计算机教学，特别强调计算机素养的培养。根据教师建议及个性化教育计划(IEPs)中包含的目标，学生选择相关程序，计算机主管教师教给学生如何使用程序。

据计算机主管教师说，在课程开始，学生都不会使用计算机。每次与 20～30 个学生一起学习近 40 分钟后(连续 8 周)，学生才能独立地运用计算机，多数学生会写简单的程序。按照个性化教育计划，运用练习程序、策略游戏及模拟，帮助学生发展学术技能、视觉概念、决策技能。

此外，为了帮助学生学习专业课程，学校教师为拼写、词汇、文学、历史等开发了计算机辅助教学课程。

计算机的管理应用包括：

1)各个系的资产库存管理。

2)职工考勤记录。

3)学生考试成绩记录(参考“简介 3”)。

4)文字处理。

最后，管理者利用计算机进行筹资策划以及合同协商的模拟。计算机也为管理者公开听证与信贷委员会提供数据图形材料。

简介 2：自然课中的计算机辅助教学

在该应用中，每一颗行星都在彩色显示器上慢慢播放。行星和彗星轨道以及其他与行星相关的大小天体都很生动耀眼。该程序是关于太阳系的一个小型电影，程序给予学生相关信息，涉及单个行星与卫星，彗星、小行星以及其他对复杂的轨道关系的解释。

学生通常在计算机旁利用与上课内容相关的程序软

件独立学习,教师首先运用该程序为全班学生进行演示。科学系惟一的一台计算机带有轮子,能从一个教室移动到另一个教室,能放在教室前面让全班学生看,也能移动到安静的角落里供个别学生使用。演示之后,只有感兴趣的学生才继续使用该程序。科学课的教师不强迫学生使用计算机,但会敦促缺席或后进生要使用计算机。

据担任自然课的教师说,多数学生普遍运用个人计算机,特殊教育学生基本在科学课上都使用计算机。15位学生参加了两学期的科学课程学习,每一位学生至少每周用近20分钟的时间用计算机辅助学习。

据估计,130位职业与专业教师中有80位运用计算机作为日常教学的基本工具。10位教师(特殊教育)中,6位说和学生在协作室或计算机中心一起运用计算机。在学区工作人员中,只有管理者是计算机的使用者,没有一位学校的管理者在工作中运用计算机。

根据计算机主管教师说,近一半学生(约600名)在日常购物、学习时使用个人计算机。估计至少50%的使用者是特殊教育的学生。此外,对所有新生进行计算机入门培训。就使用来说,如计算机中心,平均每天有70位或更多的学生使用计算机。主管计算机的专业人员说,在一定的时间段,中心很少有空余的机器。另一个例子是数学开发实验室的计算机被140位特殊教育学生使用,每周每人使用40分钟。拥有一台计算机的每个系有类似的日程安排,以使计算机得到连续充分的应用。

简介3:记录管理系统

在该应用中,对计算机管理感兴趣的英语教师开发了全系的记录管理系统。计算机程序适用于多种与测试成绩相关的课程。

一位英语教师负责1982年秋入学的所有学生的信

> 息资料,一旦系统建立,她教给其他四位英语教师如何进入,如何进行信息检索。可用多种方式获得实际应用的相关记录,教师通过输入学生的 ID 号,可获得一系列学生的成绩分数与等级,也可以检索出合格的学生清单,并进行打印。系统也能准确查出某具体技能不合格的学生或需要完成的具体课程。
>
> 该系统代替了由不同教师保管的各个学生的手工文件,这样就减少了数据不一致,与数据冗余现象。学校首次维护考试信息文件,明年希望数学系采用该方法。每年对磁盘中的数据进行全校更新,然后打印存档。因为英语系的计算机不能配置打印机,打印遇到了很多问题。在计算机中心与办公室对打印机的使用时间进行安排。因为打印机是主要的应用设备,希望尽快购买添置打印机。

与教学应用相比,管理应用水平相对较低,但逐步在提高,部分原因是小型计算机系统的变化。开始,在计算机中心教职员工很少或几乎不用小型计算机系统。然而,由于小型计算机磁盘驱动器有限,大量的应用使小型计算机系统应用过载。结果,系统经常出现故障。这些问题在前几年中并不严重,因为旧操作系统的磁盘驱动器有较大的存储能力。

故障问题以及存取时间进程导致一些小型计算机用户更愿意使用个人计算机。如:指导办公室除了运用小型计算机终端外,现在还运用个人计算机,这些应用导致计算机主管教师说:“计算机中心和数据处理部门成了个人计算机的权威——但仅在过去的几个月内。”

个人计算机的管理

经校委会批准,学监做出所有购买计算机的最终决定。由计算机主管教师协助共同做出购买决定,这位主管教师以前是数学开发实验室中的教师。他把工作时间平分为两部分,一部分具有特殊教育的职责,一部分协调计算机管理活动。他负责职前培训、

设备维护及为师生不断提供资源。

这位主管教师是特殊教育职工的一部分，与职业教育没有正式的组织关系。但是，该教师以正式方式保证所有系统满足需要。如：根据经验，准备每年更新或升级的设备。

在计算机中心，有一相关人员为计算机专家，其职责包括规划管理中心计算机的应用、维护软件库，也为有兴趣的学生提供辅导。

以合作方式共同协商购买计算机软件，因为软件购买需参照现有的信息库和部门财务预算，教师个人可以建议要求购买软件。在购买决策前，要听取计算机专家、各系以及计算机主管教师的建议，维护费由高级管理人员与计算机主管教师决定。在1982—1983年，一般的维护合同是不连续的（因为费用很高），主管教师亲自对计算机进行必要的维护。

大事年表

学监在1980年初产生了将个人计算机用于学校教育的想法，其动力是1979年9月参观加利福尼亚。他亲眼看到新技术作为革新教学工具，成功地进行交互性学习。他张贴的布告引起了其他教师的兴趣。几周内，校内组织了职工委员会，调查计算机在其他学校中的应用，并提出购买计算机硬件的建议。

1980年秋末，购买了10台II-Plus苹果机及相关软件，一台TRS-80和两台打印机，主要由职业教育资格基金会（Occupation Education Entitlement Fund）提供资金（P. L. 94-482）。第一台计算机放置在职工委员会成员那里，他们表现出极大的兴趣，并希望能够成功应用。但是革新不受学监的委任与管辖，也不受采用计算机的部门的影响，只是想让学生在职业技术领域，在学习情景中体验计算机的应用，而不仅仅限于在中心、在阅读或数学系使用计算机。1981年9月，学监主管部门在征求了主管教师的意见后购买了9台带外设的II-Plus苹果机和打印机。计算机中心扩至可以容纳7台设备。1982年学术年，需要另外一台Ⅱ-Plus苹果机，所有的部件被升级到64K，增加了硬盘驱动器与附加硬盘。根据教师提出的运用计算机进行教学与管理的建议，再次做出购买新设

备的建议。在资源中心，可接受的建议包括运行程序、编写新程序、测试程序或其他方面的新应用，文字处理方面的应用计划被认为是不充分的。将不够用的部件在计算机上移走，这种情况出现过一次。“如果你想使用计算机，我们就教你用计算机的方法。”这是学监的态度。此外，给几个教师提供利用暑假开发自己程序的机会。

表 3.1　应用年表：弥尼特曼学区

时　间	事　件
1980 年 1 月	成立的个人计算机兴趣委员会建议购买硬件
1980 年 6 月	购买了一台 TRS-80 和一台 II-Plus 苹果机以及相关软件
1980 年 9 月	确定了个人计算机主管教师的地位
1980 年 10 月	提供首期教师培训(15 小时)
1980 年 11 月	购买了 9 台 II-Plus 苹果机元件和两台打印机，设计组建了两个工作站
1981 年 4 月	购买了一台 II-Plus 苹果机
1981 年 6 月	雇佣 5 位教师在暑假期间开发程序软件
1981 年 9 月	确定了个人计算机主管教师一半时间用于计算机管理的地位
1981 年 9 月	购买了 9 台 II-Plus 苹果机元件和打印机
1981 年 9 月	建立了拥有 4 台苹果机的个人计算机中心，确立了中心的计算机专家
1981 年 9—10 月	更多的培训
1981 年 9 月	打印了计算机使用指南 B-14
1982 年 9 月	购买了一台 II-Plus 苹果机，对所有 PC 机进行了升级
1982 年 9 月	为所有新生开展计算机合作项目
1982 年 9 月	购买 Corvus 硬盘驱动器
1982 年 9 月	购买 Cavri 系统和两台视频磁带机
1982 年 9 月	成立微型/小型计算机协作委员会

作为额外培训(参见下面)，在 1981 年夏天给 6 名在职毕业生一定的费用开发与学习与商业领域相关的教学软件，这些学生都是技术高手，且对此有很高的兴趣。这些努力导致指导办公室职业能力倾向评价程序包的出现，远程教育、文化艺术系的计算机辅

助教学程序、英语学生的语法与句子建构软件这些软件包都相继出现。1981年秋，有关人员对学校搜集的软件进行了索引与分类，并打印了个人计算机程序指南。

计算机主管教师的地位由学监指定作为新用户资源。当中心扩大时，教师被安排为管理中心活动的计算机专家的位置。

在学校首次购买了10台个人计算机后，用于培训的第一台计算机是在1980年秋。课程对所有职工开放，时间为两小时，每周一次，都安排在放学后，共15周。在学监的支持与计算机中心管理教师与硬件提供商的协助下，60名教师掌握了计算机基础。课程内容包括计算机操作系统，软件评价与选择，课堂教学的开发应用。计算机主管教师还提供额外的在职培训以满足教师日益增长的兴趣与需要。其他活动包括对新生进行的计算机教学和组织计算机协调委员会。

组织问题

集中与分散

弥尼特曼学区的个人计算机系统以例证形式说明了集中与分散两种组织方式，两种方式通过设计同时出现。一方面学监与计算机主管教师加强联系，在确定计算机采购与使用安排中，集中控制，包括每年购买新设备，现有设备的升级，学校软件的维护等事项的决策。此外，集中控制导致一些计算机设备集中放置在中心位置——如：媒体中心。

另一方面，如果合适，一些计算机被安排放置到个别教室中，这导致分散控制。教师不能只简单地运用计算机，必须首先说明他们有能力运用计算机，将计算机有机地整合到课堂教学中。但如果接下来未充分使用计算机，该设备或许会被安排到其他地方去。

除了目标计算机系统，其他硬件可以由计算机主管教师决定。最近发生了这样的事情，当职业教师为电子专业要5台 Hearhkit，没有咨询主管教师，学监最后批准同意。与此类似，就 IBM 小型计算

机决定的决策，不同于目标计算机系统。

特殊与常规教育的互动

弥尼特曼是一所职业技术学校，在特殊教育与正规教育服务方面有相对较小的区别。特殊教育学生主修全部课程，但同时安排特定的教师给予指导帮助，一般在资源空间以工作的形式进行。然而，特殊教育与职业教育在计算机应用方面没有任何显著的不同，值得一提的是，用非特殊教育基金（即职业教育资格基金会的资金）购买了大量的计算机。

管理用计算机与教学用计算机的互动

管理应用虽然存在一些，但这不是主要应用。一般来说，计算机主要用于教学，管理应用仅在最近出现。惟一例外就是给学监安排一台计算机，目的是利用计算机进行管理（刚开始选择本点的首要原因是教学应用）。一般来说，终端计算机以外的计算机资源主要用于管理应用，也非常关注计算机与其他系统之间的协调应用，如：本年度需要增加新设备的应用，如打印机，原则上要与这些系统相兼容。这种需要导致未来进一步合作——如：由计算机主管教师与计算机中心主任负责的“合作委员会”成立。

人力资源

培训：现在的培训形式是通过每五周放学后两个小时进行的小课程进行有规律的教学。每门课程都有关于计算机应用的基本介绍，包括教学与管理应用。作为参与这些课程的典型的例子，50 位职工完成了 1982 年秋提供的两门课程。主管教师的计算机办公室也被用做培训基地。在空闲时间或放学以后，教师要求主管教师给予相应的帮助，以学习简单的计算机操作与基本应用程序为主。

产生的角色：为了帮助促进计算机在本学区进行应用，1981 年秋学监分配了两种新角色：首先，学监安排一名教师承担计算机主管教师的职责。第二，在媒体或信息中心的教师成了计算机中心的计算机专家，其主要职责包括制订计划、管理中心计算机的使用

情况、维护软件库。对于感兴趣的学生，专家也提供一般的计算机素养和单独的计算机项目。除了正常的工作时间外，专家也为成人教育的夜大提供计算机素养培训，参与学校的计算机夏令营活动。

参考资料

原研究报告列出了17个人员的姓名，以及他们参与研究时的职务。该研究还附有与研究有关的出版物、图表、手册及教学资料等32个文档。

第3部分

解释性案例研究

EXPLANATORY CASE STUDIES



一个简短的例子：联邦资助对某校计算机系的影响[①]

A Nutshell Example:
The Effect a Federal Award on
a University Computer Science Department

解释性案例研究是最难实施的研究，因此它受到的质疑也最多。每个研究都要试图解释某一事件为什么发生、怎么发生。解释是对事物的潜在因果关系做出推理，解释性案例研究就是要对事物进行归因分析。

案例研究尤其是单案例研究真能证明某种假设吗？答案是肯定的，但它并不能达到像实实在在的实验所能达到的那种确定性。然而，下面的例子确实显示，案例确实能够对事物之间的因果关系做出解释。在无法进行实验的情况下，通过案例研究对事物的因果关系进行解释虽然是迫不得已的方法，但比不进行任何研究要好得多。

下面所要分析的例子其实并不能算是真正的案例研究。它是某个联邦资助研究项目的主持者提交的结题报告的“摘要”部分。作者试图把组织机构（某个大学的计算机系）的巨大变化，归因于联邦政府提供的一笔专项基金。但这篇摘要碰巧包含解释性案例研究的所有要素。虽然该摘要的篇幅很短，只有一页，不可能列举足够的数据

① 作者注：1981 年 6 月 1 日到 1986 年 11 月 30 日期间，国家科学基金会曾资助康奈尔大学进行一项代号为 DCR81–05763 的研究。该研究项目的主要承担者戴维·格瑞斯 David Gries 于 1987 年 2 月 27 日撰写了项目结题报告的摘要部分。本章即基于该研究项目结题报告的摘要部分。笔者并未对摘要进行任何改动，但加入了方法论方面的点评。

资料来证实其逻辑，但是，它确实能够帮助我们理解如何去实施解释性案例研究。

为了突出该摘要所运用的逻辑，笔者（指本书的作者，区别于该摘要的作者）在该摘要的原文中加入了方法论方面的评注和分析（见括号内的内容）。

1980 年到 1986 年间，康奈尔大学计算机系从一个注重理论的、以纸和笔为主要研究工具的教学科研单位迅速转变为高度计算机化的教学科研单位。系里的计算机设施从 1 台 VAX/780 计算机和 1 台 PDP11/16 计算机，发展到具有以 UNIX 系统为主体框架、包括一百多个工作站的复杂网络。所有的教师、科研人员和研究生现在每天都能使用计算机[**这是最初的结果，下面将详细阐述**]，我们以前无法进行的研究现在都可以进行[**这是稍后的结果，下面将详细阐述**]。

产生这种改变的原因，可以归结为计算机技术的成熟[**并存条件之一，它可以作为另一种解释**]，教师及科研人员研究兴趣的相应变化[**并存条件之二**]，硬、软件的发展使人们能够以可接受的价格购置计算机[**并存条件之三**]。然而，如果没有国家科学基金会为期五年的资助(代号为 DCR81－05763)，那就不可能有今天的变化[**主要论点**]。国家科学基金会提供的科研经费，可以使计算机系购置最先进的计算机及其他辅助设备，对之进行维护、保养，并可资助青年教师，吸引优秀人才，充实科研队伍[**这是对事物因果关系的总纲性解释，下面还要进一步分析**]。

这项资助对于计算机系的影响作用可以从其资助的几个研究课题中看出来。图灵奖(turing award)获得者约翰·霍普科罗夫把其研究兴趣由算法理论和计算机复杂性转到机器人技术领域，现在他正带领一个朝气蓬勃、极具活力的研究小组专攻机器人技术和硬件制造技术[**实施的结果之一**]。理论家罗伯特·康斯帝伯及其领导的科研小组一直致力于研究程式化数学系统(system for mechanizing mathematics)。研究该系统的目的是从数学角度研究程序设计，它能给研究者以巨大的启迪。该项工作有望在未来 20 年中完成[**结果之二**]。蒂姆·泰特巴姆及其领导的小组把著名的程序合成器(program synthesizer)发展为一个能够把正式的语句转化成程序环境的系统，其合成生成器(synthesizer generator)已经在世界范围内制造了一百二十余台[**结果之三**]。肯·伯曼及其领导的小组在容错技术方面取得了极大的进展[**结果之四**]。访问学者鲍·普里卡德利用计算机系的设备在素数研究方面也取得突破，第一次发现了 19 素数的算术层级(arithmetic progression of

nineteen primes)[**结果之五**]。

国家科学基金会的资助吸引了大量年轻有为的青年学者。如果计算机系没有如此多的研究设施，他们不可能到此工作[**另一个结果**]。正是由于大量优秀人才的加盟，该校计算机系才得以设立新的研究机构，主攻其他新的研究领域，如大规模集成电路、平行结构及编码优化、功能编程以及人工智能等[**另一个结果**]。国家科学基金会的资助达到了其预定的效果：它使计算机系实现了扩展其研究领域的计划，在保持高度的理论研究水平的同时，使计算机的应用更加广泛和便利[**结果概括**]。



解释性案例研究的基本要素：三个毒品预防的例子①

Essential Ingredients of Explanatory Case Studies: Three Drug Prevention Examples

本章所列举的三个案例都是为了教学的方便而特意改编过的。为了更好地说明问题，笔者在这三个案例中都特意加入了注解和点评。首先，案例文本中的证据部分采用楷体字排印。其次，文本右侧的文字是对论证过程的简要点评。

为了能够更加突出地说明解释性案例研究的基本逻辑，这三个案例都经过精心地删节。每个案例中的主要论点都是：①社区形成②合作关系，在此基础上③组织各种活动，最终导致④毒品滥用的减少。每个案例的主要目的，都是用证据来证明上述四个因素之间的因果关系。

本章中出现的这三个案例都是由案例研究报告改编而来的。原来的案例研究中包含更多的证据，整体结构也比删节后的案例研究复杂得多。案例研究越复杂，包含的证据越多，就越具有说服力。但删节版的主要目的是说明解释性案例研究的基本逻辑，并不是提供详细的证据。

这三个研究设计的共同之处在于，它们都未纳入对

① 作者注：本章包括三个高度浓缩的案例研究报告，这三个研究报告都是由COSMOS公司完成，分别提交给毒品滥用预防中心、毒品预防与心理咨询服务局、美国健康与人类服务部的报告。报告的全文本和删节本都是在课题承担人殷的指导下，由COSMOS公司研究人员完成的，删节本中出现的有关地名都是化名。删节本是为教学目的而专门撰写的，它们并不是原始报告的一部分。这些教学性案例研究报告已经被广泛用于各种培训课程之中，在纳入本书时，笔者又对其进行了部分改编。

比性案例，并未进行对比研究。相反，和有关社区的其他研究一样，这三个研究也都认为，由于资源与条件的限制，用于对比的案例应该排除在研究之外。为了弥补由于缺少对比性案例的不足，研究者在上述三个研究中用到了“竞争性解释”(rival explanation)。某些竞争性解释用于说明合作的新颖性和独特性，另一些竞争性解释用于说明合作是否确实是各种活动的实际引发因素，还有一些竞争性解释则用于证明合作活动与毒品减少之间的联系。如果能更多地排除掉这些竞争性解释，那么推理过程就更严密，更具说服力——尽管这种推理的说服力永远无法和系列科学实验的说服力相比。

这三个案例的研究初衷并不是对多个案例研究进行交叉分析。但是，你可以把它们看作是对同一问题——社区合作的作用与重要性——在三个地区的重复性研究。就这一意义来说，重复性研究越多，其证据的说服力就越强，研究结论就越扎实。

第1个案例:居民会议号召人们行动起来,反对毒品交易

先前就存在的毒品滥用问题

1992年,美国波德镇(Bordertown)的凶杀案发案率达到历史上最高峰,同样,由于毒品而被逮捕的人数和与毒品有关的犯罪率也很高,并有进一步上升的趋势。一个新的合作团队——社区合作联盟(community partnership coalition, CPC)——要求其下属的反毒特别小组与社区共同分析犯罪盛行的原因,并找出解决问题的办法。设于市长办公室下的反毒特别小组召开了居民扩大会议,听取了居民对于毒品犯罪的看法和建议。这是他们首次把市民动员起来关注毒品与犯罪问题。

合作促使各方力量共同介入犯罪问题

1992年11月的市民会议吸引了超过1 000人参加,会议的主题集中于该城市存在的几个问题,包括毒品交易、废弃的房屋、缺少社区参与以及其他与生活质量相关的问题。社区合作联盟连续发起召集了15次类似的会议,把居民、警察、公共服务官员及其他人召集在一起,共同分析存在的问题,听取各方提出的对策建议。除了一个社区之外,其他所有社区的居民都把毒品与毒品交易列为最关心的问题。这些居民还列出了更具体的问题,如哪些废弃的房屋和行人稀少的街角是毒品贩子常常出没之地等。

合作规划

了解了居民所提供的情况之后，社区合作联盟通过其反毒特别小组把城镇警察局的官员与公共服务处的官员集合在一起。这是有关各方第一次进行合作。结果，他们在 1993 年 5 月出台了消除毒品行动方案。该方案包括两点：①出台扫毒行动方案，严打贩毒、吸毒活动；②简化拆除废弃房屋的审批程序，加快拆除节奏，彻底拆除毒贩活动的场所。虽然这些措施都未超出现有的毒品执法办法范围，但其独特之处在于，社区合作联盟、居民、执法机关共同参与了这一活动。

合作的独特性

合作活动

消除毒品行动的经费部分来源于波德镇财政。社区合作联盟也组织了募捐活动，为消除毒品行动提供部分经费，募捐情况一般视社区成员的参与程度而定。社区合作联盟发起的募捐活动一直持续到现在。

有人可能认为，扫毒行动肇始于当地警察部门先前的一项提案。这种说法是没有根据的。因为最初负责处理毒品事务的是警察局的麻醉品部门，而不是现在的公共安全部门。

这就排除了另一种竞争性解释

到1994年4月，扫毒小组逮捕了涉毒罪犯1 278人次，没收了311件非法持有的枪械。总体来看，1992年到1993年间，执法机构逮捕涉毒罪犯上升了150%，其中有43%要归功于扫毒小组（见表5.1）。来自毒品法庭的数据表明，涉毒嫌犯的起诉率也大有提高，1993年7月后的重罪宣判比以前同期上升了41%。由于逮捕涉毒嫌疑犯的增加，执法部门收缴了价值678 926美元的非法麻醉品。与此同时，自从扫毒行动开始实施以来，与毒品有关的凶杀案下降了1/3。与此形成鲜明对比的是，其他类型犯罪的发案率未发生变化甚至有所上升。

可以量化的结果或影响

结果

结果

排除了另一种竞争性解释。

扫毒行动的另一个成果，是拆除废弃房屋的程序大为简化，效率提高。1993年积压的336栋等待拆除的废弃房屋，到1994年全部拆除完毕。拆除一栋房屋所需的平均时间由8个月下降到6个月，拆除费用由2 000美元下降到1 155美元。社区参与的另一个正面迹象是，向警察和市政部门举报毒品和涉毒治安案件线索的情况有所上升。在扫毒行动实施之后的6个月内，在案件高发地区，居民向警察提供涉毒案件线索的次数激增了36%，平均每月上升6%。扫毒行动评估小组研究了进入城市的毒品数量的变化情况，也分析了其他专项执法活动对于毒品犯罪的影响，试图从其他方面解释反毒专项严打取得的成绩，但没有什么证据能证明严打取得的成功是出于合作之外的其他原因。

其他方面的结果和影响

排除了其他竞争性解释

表 5.1 居民会议唤起人们反对毒品交易的意识

		1992 年前	1993 年后	增长率%
执法部门	逮捕毒贩	1 020	2 547[a]	149.7
	收缴大麻	482 镑	2 452 镑[b]	408.6
	收缴可卡因	16 镑	349 镑[c]	2 029.8
毒品法庭	陪审团宣判	17	74	355.5
	法官宣判	2	0	0.0
	有罪辩护	574	808	40.7

注:a. 其中 42.5%的毒贩是由扫毒小组逮捕的。
b. 其中 11%的大麻是由扫毒小组收缴的。
c. 其中 4%的可卡因是由扫毒小组收缴的。

第 2 个案例:跨部门合作降低吸毒驾舟案件

业已存在的麻醉品滥用问题

在 1990 年前,美国海滨城市中吸食麻醉品后驾舟出游(boating-while-intoxicated)的案件不断上升。对于这一问题,有关当局没有采取专门的行动。例如,根据法令,美国海岸警卫队的任务重在水域安全——而不是监管毒品滥用。水上执法机构(海岸警卫队、港区巡逻队、州环境警察)一直遵循“不告不理”(enforcement by demand)的政策,极少关注吸食麻醉品后驾船的事件,多年来几乎没有逮捕任何这方面的罪犯。三家水上执法机构都没有设立专门的巡逻队,没有设置封锁线和检查站,也没有采取其他任何预防措施。

1991年1月，美国成立了海岸安全预防组织(seaside prevention network)，其成立之后的第一件事，就是与海岸警卫队的主管探讨双方合作的途径。从此，水上安全(包括与药品滥用的问题)被看做是所有执法机构共同关心的问题。很快，海岸安全预防组织于1991年2月成立了水上安全联盟(water safety coalition)。该联盟把精力主要集中于提高社会成员对于海上药物滥用的认识，并对船只驾驶员进行培训。在海边安全预防组织的大力支持下，水上安全联盟迅速展开活动。

形成合作关系，共同介入海上安全

在此之前的1988年，美国联邦第一个禁止吸食毒品后驾驶船只的规定就已生效;1992年，有关判定麻醉状态的细则已经开始实施。水上安全联盟的目的是通过宣传这些法规，提高社会对于吸食麻醉品后驾驶船只的危害性的认识，并以此为执法根据。在此之前，有关当局并未做过这样的尝试。

有关的背景材料

水上安全联盟第一次把三个相关执法机构联结在一起。当有人组织大型水上游乐活动时，这三家执法机构就会互相合作，划分各自的巡逻区域。另外，在1993年，州环境警察和海岸警卫队达成了一项机构间协议，对于各自在司法管辖上的责任、权限做出了明确的规定。

在此之前没有做过这样的合作

合作的独特之处

合作活动

为了提高整个社会对于吸毒后驾驶船只危害性的认识，该联盟在海边的水上加油站中张贴了三百多张宣传画，每年向所有船只驾驶员寄送警示宣传材料。其他相关活动包括在船只上张贴提醒禁止吸毒后驾驶的不干胶小贴纸，在报纸上刊登文章以及在有线电视网播放宣传广告等等。

其他的合作活动

海岸警卫队自愿服务组织也是该联盟的一个成员，它负责对船只驾驶员进行培训，颁发证书。到目前为止，已经有 62 个人从联邦政府那里获得了初级培训员的证书。多年来，海上安全预防组织一直为这些培训活动提供经费、人员、组织和协调工作。在过去，其他各个机构也都分别做过相关的工作，但却没有哪个机构担任组织协调工作。

排除了其他竞争性解释

可以量化的结果

到 1993 年，海岸警卫队、州环境警察和港区巡逻队只报告了 14 件吸毒后驾驶事件（包括逮捕船上吸毒、吸毒后事故及吸毒后死亡），而在 1990 年，三家机构共报告了 35 起同类事件（见表 5.2）。吸毒引起的事故占船只类事故的比例也呈现下降趋势，由 1990 年 0.16%下降到 1993 年的 0.05%。

表 5.2 吸毒后驾驶船只事故的变化

执法机构	1990	1991	1992	1993
美国海岸警卫队	30	19	10	8
当地港区巡逻队	3	5	1	5
州环境警察	2	0	0	1
吸毒后驾驶事故总数	35	24	11	14
吸毒后驾驶事故占事故比例	0.16%	0.10%	0.06%	0.05%

第 3 个案例:指定司机计划

业已存在的酒后驾驶问题

夏季城(Summertown)是以旅游业为支柱产业的度假城市,该区域内与酒后驾驶相关的交通事故出现明显的上升趋势。因酒后驾驶而被逮捕比例也超过了该州的平均水平。这引起了那些既关心旅游业发展又关心当地居民安全的人士的担忧。

合作的形成

1991 年,夏季城成立了扫除酒后驾车合作组织,其主要目的是防止司机酗酒。该组织成立后即着手开展工作,寻找既不会削弱当地旅游业,又能够降低酒后驾驶比例的方法。在此之前有关方面曾制订过"指定司机运动"(designated driver campaign),并曾在部分地区试行。合作组织成立后对该运动的方案进行修改、扩充,制订了安全司机方案(safe driver program)。

合作组织发起的活动

合作活动

消除酒后驾车合作组织起草了两个有关酒后驾车的提案。在经过当地议员的听证后，成为当地的地方法规，并很快生效。第一个提案要求所有的酒类零售商限量供应酒类饮料，并要求其拿出预防顾客酒后驾驶的方案。第二个提案要求居民展开连署，参与消除酒后驾驶合作组织。当地治安警察把这些新规定通知到了每个酒类饮料提供商。

从一开始，人们就把因酒后驾车而被拘留的人数当作判断消除酒后驾车措施是否成功的标准。尽管严格的执法措施会使因酒后驾车而被拘留的人数出现短暂上升现象，但从长远看，如果消除酒后驾车的合作活动有效，那么被拘留的人数最终会下降。因此有必要掌握新规定实施之前、之后一段时间内的拘留人数。

可以量化的结果

夏季城把实施新规定之前几年中的酒后驾车拘留人数与实施后的拘留人数进行了对比。比较结果表明，在经历了一个快速上升之后，因酒后驾车而被拘留的人数在 1990 年到 1994 年间出现了小幅下降（见表 5.3）。

表 5.3 指定司机计划的结果

	1988—1994 年因酒后驾车而被拘留的人数	
	年　份	被拘人数
方案实施之前		
	1988	52
	1989	69
	1990	88
方案实施之后		
	1991	72
	1992	76
	1993	65
	1994	62

安全司机方案之所以取得成功，主要是因为合作组织不但受到了当地执法部门的支持，而且受到了出售酒类饮料的商人们的支持。正是由于几方面共同努力，执法部门才能够在不损害商业利益的情况下降低酒后驾车的比例。除此之外，合作组织之所以能够拿到因酒后驾车而被拘留的人数——它是评判计划是否成功的指标——是因为当地执法部门也是该合作组织的一员。在成立合作组织之前，各方并未形成合作关系。

归因于合作

排除了其他竞争性解释

在实施安全司机方案的同时，夏季城所在的州也发起了一个消除酒后驾车的运动。然而，在该州的其他度假城市中，同期由于酒后驾车而被拘留的人数比例有所上升，而不是下降。

讨论可能出现的其他竞争性解释



通过战略规划使企业转型①

Transforming a Business Firm Through Strategic Planning

对企业进行研究时，常常要采用案例研究法。下面的案例研究详细说明了如何设计和实施以企业为研究对象的解释性案例研究。该研究的研究对象是一个家族式企业，主要生产机器和零部件。这家企业受到来自客户的巨大压力：要么完善生产系统，要么失去订单。实施单元生产(cellular manufacture)技术解决了生产中存在的问题，企业生产能力提高3倍，雇员的技术水平和解决问题能力达到一个新水平。

除了生产效率的提高之外，企业管理层对于如何分配企业新增产能也形成了一致的看法。企业管理层采用战略规划程序，设定了企业的长远发展目标以及市场营销、信息管理、生产制造、人力资源等部门目标。这一案例研究记录下了该企业所经历的变化，展示出该企业不仅生产能力大为提高，而且整个企业及企业文化也有根本改观。除了叙述该企业发展变化的过程，案例研究还分析了该企业的销售和利润是如何成长的。

---

① 作者注：本章是根据《转型企业的案例研究》(*Transformed Firms Case Study*)一书的某个研究报告改编而来的，该书中共有7个类似的研究报告。该书由设于马里兰州的美国商务部下属的全国标准与技术研究所于1999年4月出版。罗伯特·K·殷负责该课题的设计和实施，不同的研究者分别承担了该课题的具体研究工作，本章所引用的案例是由简友泰(Jan Youtie)具体负责的。提交给商务部全国标准与技术研究所的研究报告原文充满了注释和参考文献，其作用是说明报告中各种证据的详细来源。该案例在引入本章时，曾进行过改编。

从方法论方面来看,下面的案例研究中包含了各种证据来源(见材料10)。在大多数情况下,研究中采用的有关证据都形成“证据三角形”(triangulation of the data)(见材料11)。

材料 10
证据的多种来源渠道

这一有关企业转型的案例研究展示了证据的多种来源渠道。综合使用来自多渠道的证据可以增强说服力。一般来说，证据至少有6种来源渠道：证明性文件、档案资料（如存于计算机中的客户资料）、访谈、直接观察、参与性观察及实物证据（如进行房屋评估时房屋的实际状况）。如果研究发现、解释和结论都可以从多种证据来源中得以印证，那它就不至于受到片面证据（如不准确的访谈、带有偏见的记录等）的影响，不会出现片面和偏颇。

（有关详细情况，见：《案例研究：设计与方法》，第4章之“资料收集的三大原则：原则1”的相关内容）

材料 11
三角形

每个研究者都知道三角形概念的最初来源：三个矢量交叉在一起（一个、两个不够，四个就显得多余），就可以确定几何空间中的一个点的位置。这一概念已经被借用到社会科学领域：如果来自三个不同渠道的证据都能相互印证，且共同支持某一结论，那么就可以认为该结论具有极强的说服力。

确定某一事件是否发生并不容易，但如果你的研究显示，来自访谈、文件、档案的证据都指向相同的结论，那么你就可以自信地说，某一事件确实发生过。本案例中大多数证据都指向同一结论，各项证据之间具有统一性。在处理案例研究的证据时，最好遵循三角形定律，你应该想方设法，使几个取自于不同渠道的证据都能证明同一问题。你在从事现场调查时，一定要注意从不同方面寻找支持同一问题的证据。如果所有的证据都指向同一问题，那你就成功地增加了证据的说服力。

（有关详细情况，见：《案例研究：设计与方法》，第4章之“资料收集的三大原则：原则1”的相关内容）

企业概况与转型的原因

瑞克公司(Rheaco, Inc.)是一个私营的家族式企业,主营机器修理和零部件制造。它座落于美国德克萨斯州大草场的达勒斯福特镇,主要向军工企业提供金属预制部件和机器零部件,其产品的90%用于国防工业。

国防工业整合、管理层变化、订单激增引起企业变革

20 世纪 90 年代初期,瑞克公司的内部、外部经营环境出现重大变化。先是瑞克公司的创建者、前任总裁把企业经营权移交给其儿子瑞·小华莱士(Rhea E. Wallace, Jr.)。次年,海湾战争爆发,瑞克公司的最大客户、美国军火巨头洛克希德马汀公司开始大力精简、整合其上游产品供货链,在两年内把其供应商的数目由之前的 1 600 家压缩到 400 家。

瑞克公司不但有幸保住了洛克希德马汀公司的订单,而且获得了几千个新的订单。但是,瑞克公司的生产制造系统跟不上这种改变,制造周期长,存放货物多,交货前不进行质量检查。在接受访谈时,小华莱士曾经说过:“公司每周工作 7 天,没有休息时间!”公司的订单、文件如此之多,以至于文件柜都不够用,华莱士甚至找不到想要查找的订单。生产线上等待加工的零部件如此之多,以至于工人在生产车间走动都显得困难。有时,瑞克公司的产品合格率还达不到洛克希德马汀公司的供货要求。华莱士最初的解决方案,是购买更多的文件架和文件柜,这更增加了办公室的拥挤程度。他甚至组织了一个由 25 人组成的生产小组,小组成员每天早上会面,决定在当天下班之前必须完成哪些生产任务。

企业的改变始于解决生产中存在的问题

华莱士说过:“在那时,工作可不是一件轻松有趣的事。”他认识到需要变革,但不知道从何处入手。他也采取过一些措施去解决眼前的问题,但这引起更大的问题,迫使企业进行更大的、根本

的变革。后来，华莱士转向第三方寻求帮助，寻找解决问题的办法，征询进行改革的可行性。洛克希德马汀公司曾提供过一些帮助——通过专题研讨会和服务热线——但其并未提供制造领域中的改革方案。

1992年初，华莱士和他的管理小组参加了自动化与机器人研究所(automation and robotics research institute，ARRI)主办的系列研讨会。德州制造业服务中心(texas manufacturing assistance center，TMAC)是制造业扩大合作组织(manufacturing extension partnership)的一个附属机构，它和自动化与机器人研究所共同主办了系列研讨会。该系列研讨会讲解了设定企业远景、改变企业文化、改革企业人事、进行技术更新和改变管理措施等方面的内容。最后，该研讨会寻求一个自愿者进行试验，由德州制造业服务中心或者其他附属机构对企业进行评估、指导试验。

华莱士主动提出让瑞克公司接受评估。来自小企业竞争力发展中心(small business development center for enterprise excellence，德州制造业服务中心的一个附属机构)的专家组于1992年下半年对瑞克公司进行了评估。作为评估活动的一部分，专家小组帮助华莱士组织了一个改革领导小组。该小组决定首先从公司的文书管理问题入手，解决订单的归档、检索问题。然而，改革领导小组发现文书问题实际上是更深层次的、一线生产问题的表面症状。

1993年中期，华莱士到一家小型制造企业InterTurbine进行参观。该企业也经历过类似的问题。InterTurbine公司采用单元生产法解决了同样的问题。华莱士于是决定同样采用单元生产法来解决其面临的问题。单元生产法要求把大型流水线改为小型流水线，把各种各样的设备、机器进行分组，工人进行优化组合等。单元生产的这些特点与瑞克公司以前的做法有明显的不同。1993年夏季，华莱士决定在钢铁压模车间进行单元生产的试验。结果该车间的试验非常成功，在试验开始的第2周，其生产能力就比原来提高2倍。

试验成功后，瑞克公司的其他工人也开始要求实行单元生产，华莱士于1993年底到1994年初在瑞克公司全面实施单元生产。

他们花费了 2 个月重新调整生产设备和流水线的布局，这 2 个月的准备期，使其后的生产能力大为提高，停工待料的时间大为减少。工人们在一夜之间拆除旧的生产车间，用另一周布置新的生产车间。他们总共成立了 5 个生产车间，一个装配小组，2 个电镀小组，另外形成了计划、质检、人力培训、维护保养、后勤供应 5 个功能性小组。

1993 年 8、9 月间，新的生产格局完全形成，瑞克公司开始培训部门经理和一线工人，增强他们解决问题的能力，使他们能够完全承担各自应负的责任。公司要求小组成员能够操作几种不同类型的机器，掌握不同的生产程序。华莱士设定人力资源发展的目标，要求每个小组中的每台机器上都能配备至少两个称职的熟练操作工人，并通过在职训练提高其他工人的操作技能。由于单元生产的目的之一就是自我管理，所以各个小组都不需要指派监督人员，公司的管理层级大为减少，行政人员得到精简。

瑞克公司采用单元生产法的第一年，就取得了丰硕的成果。单元生产使该公司的单位产品耗费时间减少 65%，材料转运时间减少 35%，从接到订单到交货的时间减少 87%。第一轮产品的生产率提高 77%，视讯会议卡的生产周期由以前的 120 天缩短为 3 天。在不增加人员与设备的前提下，生产能力提高到原来的 3 倍。生产效率的提高也减少了库存货的数量，额外节省下 5 000 平方英尺的空间。

生产率的提高也使生产所需要的工人人数大为减少。1993 年，有 36 个工人终止了雇用合同。一些不能适应新生产形势的工人自愿选择辞职。余下的一线工人根据工作表现、技术水平以及是否能胜任领导职务等因素，自己投票决定由谁担任车间领导。

战略规划使企业成功转型

企业的生产能力提高了，但瑞克公司管理层对于如何处理新增的生产能力，存在不同的看法。在过去，公司的资源应该投到哪个地方，往往是由公司创办者决定的。但是，正如单元生产和工作

小组所表现出的自我管理属性一样，华莱士的管理方式要求其成员更具参与性、自主性。公司管理层的成员对于公司向哪个方向发展、资源投到何处有不同看法。销售经理根据其与客户的讨论，认为公司应该花更多的资金购买新设备。华莱士根据自己在实施单元生产时的经验，认为需要把资金花费在人力资源培训和产品质量认证上。“由于我们没有形成一致意见，相互缺乏‘交集’（认同），所以对于公司的发展方向众说纷纭”。

在日常生产活动不再需要华莱士投入多少精力之后，他开始把主要精力放在制订战略规划上。1996 年春季，他请求德州制造业服务中心的专家帮他制订公司的战略发展规划。规划过程涉及确定发展目标、评估企业外部形象的长处与不足（包括在客户心目中的形象）、评估公司内部的优势与劣势、设定战略目标、找出实现目标的障碍、制订克服困难的行动方案等等。管理小组的成员（包括人力资源、财务、生产制造、客户服务、质量控制等部门的代表）每周会面一次，商讨以上问题。

战略规划的主要收获并不仅仅在于确定了公司发展的方向。管理小组成员报告说，他们之间的信息交流渠道畅通了。管理层在企业发展方向、资源配置方案上达到了共识。“我们目标一致。”华莱士评价说。客户服务经理认为制订战略规划的过程使“公司的所有决策都摊在阳光下”。

管理小组决定把公司以生产为导向的传统管理理念，转变为以满足客户需求为导向的管理理念。综合分析成本、收益、客户、产品后，管理小组弄清楚了哪些产品、哪些客户最能给公司带来效益，哪些不能带来效益。为了获得更大的效益，瑞克公司的管理小组决定进行如下改革：追求更快的产品生产周期，提高公司高科技生产水平（例如引进五轴车床以提高加工复杂表面部件的水平），提供全套的局部装配服务，提供室内制造、喷漆、电镀等全套服务。这些改革使瑞克公司迥别于其他同类的装配工厂。这些改革措施对于瑞克公司其他方面的影响，将在下面的章节中详细介绍，表 6.1对这些方面进行了简单归纳。

表 6.1 瑞克公司战略调整前后

领 域	战略规划前	战略规划后	结 果
管 理	• 对于公司资源的分配缺乏共识	• 以客户为中心的生产成为公司的惟一追求	• 总经理仅关注长期规划 • 管理层成员之间的交流变得顺畅 • 参与社会交往活动，譬如发起师徒传帮带活动
营 销	• 难于同时应付 70 个客户 • 难于精确报价	• 挑选少数几个最有价值的客户 • 应对客户的多样化需求	• 提高报价水平 • 成为客户的独家供货商 • 供货量更大、利润更高
生 产	• 单元生产提高了生产效率和产能，释放了车间的空间	• 新订单改变了工厂布局和投资决策，如投资新建渗漏液检查车间 • 追求 D1-9000 认证 • 对电解液进行去污化处理 • 达到职业安全与卫生管理局(OSHA)的免检标准	• 根据市场需求组织生产 • 履行新战略规划中关于环保、健康、安全方面的承诺

续表

领　域	战略规划前	战略规划后	结　果
信息系统	• 原材料物资需求计划与会计核算系统不相联系 • 无法掌握每周资金流动情况 • 原材料购买滞后于生产需求 • 有时买回的原材料实际上是公司的库存货	• 新的原材料采购系统与生产系统、会计核算系统联系在一起，信息交流通畅	• 提前完成原材料购买计划，供货及时 • 向客户交货变得准时 • 不会再出现买回库存货的现象 • 每周都可以对资金流动情况进行分析评估
人力资源	• 优先投资机器设备，较少关注人力资源投资 • 单元生产强调扁平化的自主生产	• 投资于人力资源——如雇佣渗漏剂专家，培训焊工，充实新成立的渗漏车间 • 雇佣总经理，改变以往的扁平式组织结构 • 开展大规模的传帮带活动	• 人力资源培训为生产、市场销售及企业战略提供了所需的人才 • 新雇佣的总经理使董事长从车间日常生产层次的事务性管理活动中解放出来 • 董事长仅关注重大的战略问题 • 传帮带活动促进了人与人的交往

资料来源：COSMOS 公司

市场营销方面:开始偏重有价值的客户

军工企业的萎缩以及与主要客户缺乏长期合作关系使瑞克公司相信,必须“对客户不断变化的、预料不到的需求做出快速的反应”。瑞克公司采取单元生产法之后,经营方针更为灵活,生产周期大为缩短,公司的会计师只要觉得订单数量足够大、能够取得利润,就可以向客户报价。结果许多客户蜂拥而至。由于客户太多,以至于会计师无法做到精确地核算成本,报价易出现问题,而且抽不出时间去详细了解客户的需要。华莱士一个人要应付大大小小许多客户,努力同时让 60~70 个客户都感到满意,结果使其没有时间考虑全局性的重大问题,不利于向大客户、重要客户提供更好的服务。

战略规划小组发现,能够给瑞克公司带来利润的客户只有为数不多的几个。因此,其客户服务小组改变了以往平均使用力量的策略,转为仅关注这些能够为其带来利润的关键客户。客户服务经理现在有了空余时间,不但能认真研究、准确报价,而且能更深入地了解客户当前和未来的各种需求。例如,洛克希德马汀公司与瑞克公司建立了信息共享关系,瑞克公司客户经理能够提前知道洛克希德马汀公司未来对于某种零部件的需求情况。结果,瑞克公司成为洛克希德马汀公司某些零部件的惟一供货商,这些零部件给瑞克公司带来大量的利润。公司对关键客户的销售收入由 1998 年的 2 000 美元上升到 6 000 美元。成为重要客户的特约供货商降低了瑞克公司销售收入的不确定性,使其有稳定的利润保障。只向几个重要客户供货,也使华莱士节省了大量花在小客户上的时间,得以抽出身来认真考虑更为重大的全局性问题。

瑞克公司的战略规划小组还发现,公司有必要实施多元化战略,进军民用航空市场。规划小组认为,民用商业航空领域与当前的军工生产可以形成互补关系。因此,规划小组决定推动瑞克公司获得进军民用航空领域必需的资格认证,全力开拓新的工作方向。

生产领域:满足客户需求

瑞克公司过去的生产理念是投资购买那些能够大批量生产零件的机器设备。引入单元生产法之后,该公司重新调整了机器设备、人员,以提高生产效率、节约生产场地,但是,如何处理多余的生产能力和生产场地,公司领导并没有清楚的概念。

战略规划小组在处理多余的生产能力和生产场地方面起了重要作用。丰富的商机促使公司调整生产布局,进行企业改造。例如,瑞克公司在对主要客户的需求情况进行调查后,购进了新型电镀设备。另一个例子是,瑞克公司于 1998 年成立了“渗漏测试车间”,来对其产品的缝隙、渗漏进行无损检验。一个客户经理了解到洛克希德马汀公司需要这方面的服务,华莱士就决定利用公司闲置的空间,成立了渗漏测试车间。这两个例子说明,只要能够赚到利润,瑞克公司就有能力对企业生产进行必要的调整。

为了实现瑞克公司的另一个目标——进军民用航空市场,使企业经营多元化——公司的质量管理部经理开始寻求波音公司的 D1-9000 认证。华莱士自曝内幕说,在进行战略规划之前,“我对获得认证甚至没有一点儿信心”。瑞克公司曾与洛克希德马汀公司及其他主要军工企业的质量管理部门接触过。瑞克公司虽然获得过不少质量管理奖项,例如 1993 年的罗拉·沃特分包年度奖和 1994 年的优秀小企业管理者奖,但从来没有进行过质量认证工作。战略规划小组把取得质量认证定为主要目标,并把其当做公司多元化经营、进军波音民用航空领域必须超越的障碍。目前,瑞克公司的质量管理部经理正带领质量管理小组,与德州制造业服务中心的专家一起编制质量手册,进行人员培训,实施质量审核,朝着波音 D1-9000 认证努力。

追求波音 D1-9000 认证、根据客户需求组织生产,表明瑞克公司的战略规划与生产系统开始结合起来。虽然单元生产的实施解决企业的生产能力问题,但只有在瑞克公司完成认证后,它才能真正达到按客户要求进行生产的更高层次。

投资人力资源

在人力资源领域，战略规划指导着瑞克公司的用工制度。尽管在实施单元生产之后，企业的人力资源状况有所改变，但是，战略规划小组发现企业的人力资源政策依然存在问题，机器设备方面的投资过多，而人力资源方面的投入不够，这已成为制约公司战略发展的瓶颈。瑞克公司的管理层决定根据企业的生产能力、服务能力来配置各类资源。譬如，瑞克希望能对外提供渗漏检测服务，但缺少相关的专门人才，于是雇佣了一个这方面的专家，由其在帮助设计渗漏检测车间的同时进行人员培训。为成立渗漏检测车间，公司不仅购置设备，还在人力资源方面进行投资。

另外，瑞克公司于 1998 年聘用了一个总经理，由他来专门处理日常生产中遇到的问题。尽管这与华莱士追求扁平化组织结构的初衷相矛盾，但管理层一致认为瑞克公司需要一个总经理。新聘用的总经理很快就把华莱士从事务性管理活动中解脱出来。

信息系统的变化提高了客户服务质量

战略规划过程显示，瑞克公司原有的生产资源计划系统存在问题，信息交换系统不能适合企业的发展需要。原有的生产资源计划系统与公司的其他系统并未整合，而且不常使用。结果，采购部门在采购原材料时经常出错。譬如，采购部门有时在临近向客户交货的最后时刻，才去采购生产所需的原材料，结果影响交货时间。在另外一些时间，采购部门在原材料存货尚多的情况下，又订购大批同类原材料，造成该类原材料积压。战略规划小组发现，必须对企业的信息交流系统进行整合。1998 年，华莱士购置了新的生产资源计划系统，该系统能够加强生产与采购部门的信息交流，很大程度上提高了公司的采购水平。采购部门经理能够及时地购进所需要的原材料，保证工厂按时出货，满足客户的需要。在信息系统方面的投资，保证了瑞克公司能够以尽可能短的周转时间，完全地满足客户对于保质、保量、按时交货的要求。华莱士还可以利用该系统每周核查、监管公司的财务状况、资金流动情况，不必像以前一样，只有等到月底才能进行财务评估。

参与社会活动

战略规划的另一个重要目标是“积极参与社会活动”。根据管理小组的设计，社会参与活动包括注重环境保护、职业健康、生产安全问题，以及参与社区组织的各种活动。1998 年，瑞克参与了“安全健康成就认可计划”，并获得了美国劳工部职业安全健康管理局颁发的荣誉证书，从而使瑞克公司成为职业安全健康管理局的免检企业，这在瑞克历史上还是第一次。华莱士还与其他 15 个小型制造企业及贝尔直升机公司共同发起了福特沃斯独立学区的学徒培养计划，并从该学区当年毕业的两个班中聘用了 3 个学生。

人均销售额与人均工资同步上升

瑞克公司的总销售额由 1992 年 350 万美元，上升到 1997 年 540 万美元，提高了 56%。同期人均产值提高了 90%。人均附加值(人均产值减去人均工资)增加了 175%，从 1992 年的 16 317 美元，提高到 1997 年的 44 930 美元(图 6.1)。可能有人会说，瑞克公司销售收入的增长肇因于洛克希德马汀公司的变化，它对上游供货商的整合给瑞克公司提供了巨大的商机，使其能够生产更多的高附加值零部件。然而，洛克希德马汀公司订货政策的改变并不能完全解释瑞克公司的销售增长。如果瑞克公司没有进行深层次的变革，它也许会在洛克希德马汀公司新一轮的供货商整合中被刷掉。同样，如果瑞克公司没有进行战略规划和战略调整，它可能无法竞标到洛克希德马汀公司新增的订单。很明显，瑞克公司在营销及其他领域的变革，为其营业额的增加起到了重要作用。

瑞克公司销售额的持续增长，使其有能力继续增加人力投资。公司的人数由 67 人上升到 85 人，接近转型前的水平。但是，工资总额占销售总额的比例，由 1992 年的 58%下降到 1997 年 40%，这显示瑞克公司的生产率有所提高(图 6.2)。职工工资也实现了增长，这在部分上是由于劳工短缺：福特沃斯区 1998 年 10 月的失业率下降到 3.1%(全国平均失业率为 4.4%)。

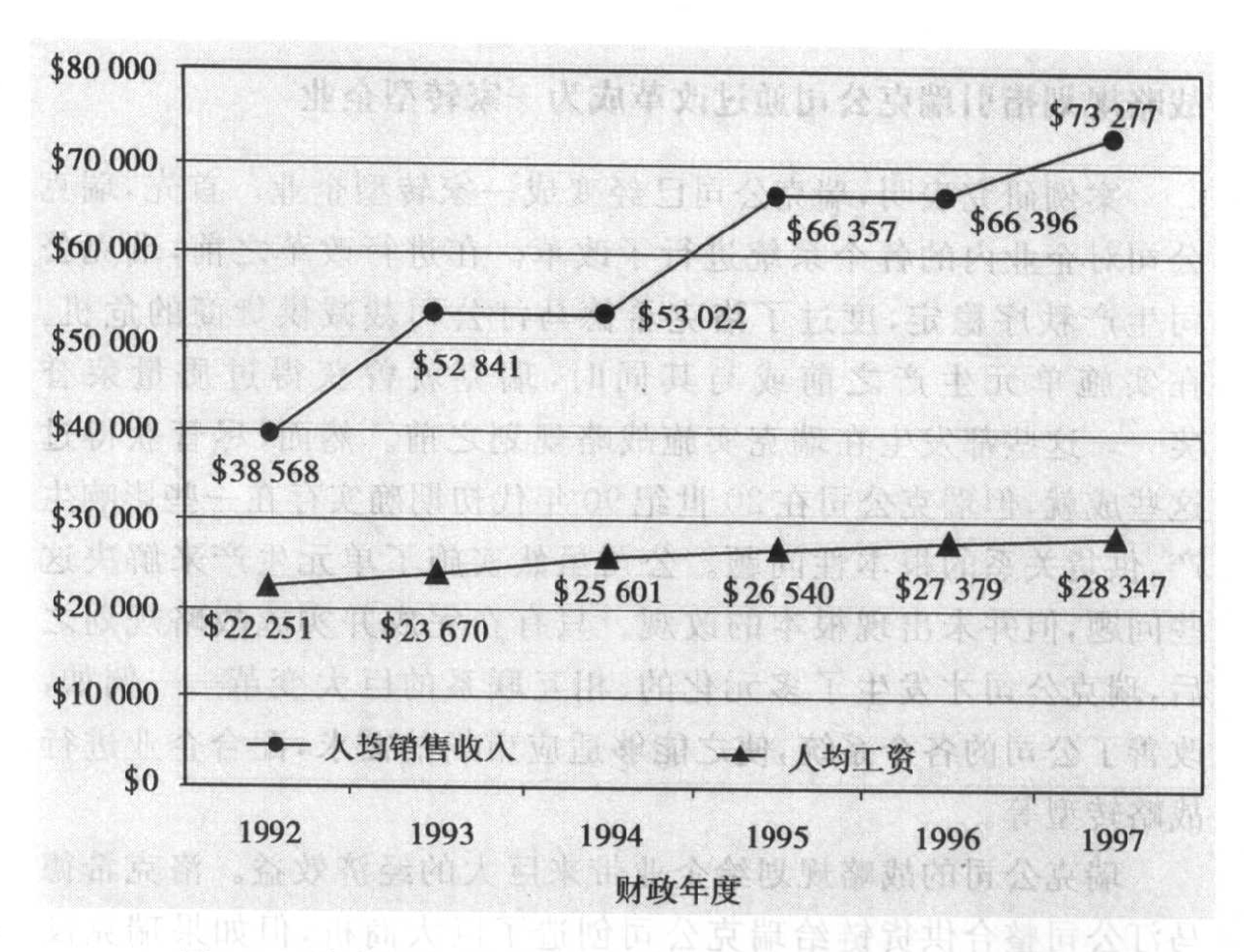


图 6.1　瑞克公司 1992—1997 年人均销售收入与人均工资

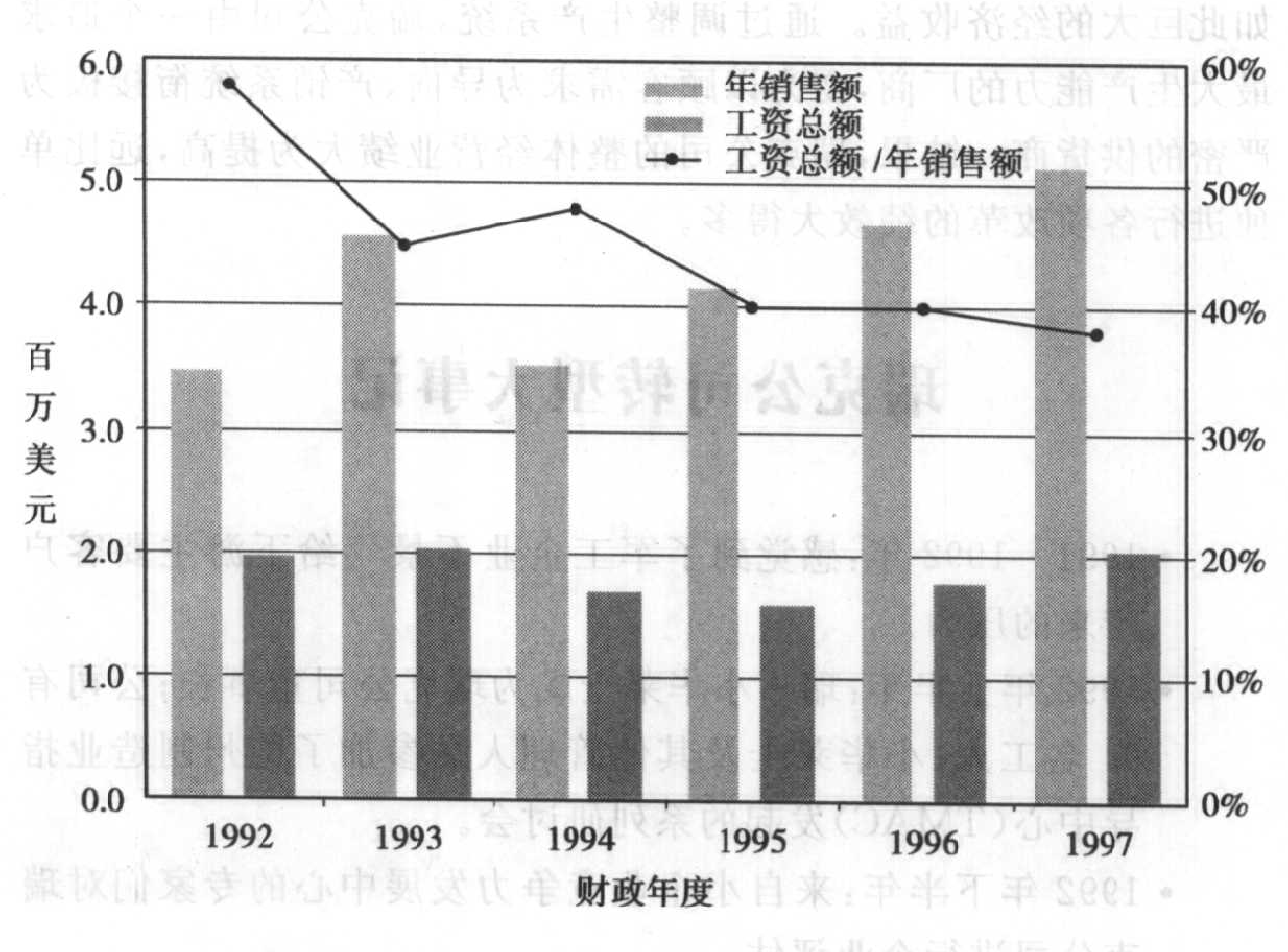


图 6.2　瑞克公司 1992—1997 年间的经营业绩

战略规划指引瑞克公司通过改革成为一家转型企业

案例研究表明，瑞克公司已经变成一家转型企业。首先，瑞克公司对企业内的各个系统进行了改革。在进行改革之前，瑞克公司生产秩序稳定，度过了洛克希德马汀公司裁减供货商的危机。在实施单元生产之前或与其同时，瑞克就曾获得过质量荣誉奖——这些都发生在瑞克实施战略规划之前。然而，尽管获得过这些成就，但瑞克公司在20世纪90年代初期确实存在一些影响生产、供货关系的根本性问题。公司虽然实施了单元生产来解决这些问题，但并未出现根本的改观。只有在完成并实施战略规划之后，瑞克公司才发生了多元化的、相互联系的巨大变革——例如，改善了公司的各个系统，使之能够适应市场的需求，配合企业进行战略转型等。

瑞克公司的战略规划给企业带来巨大的经济效益。洛克希德马汀公司整合供货链给瑞克公司创造了巨大商机，但如果瑞克没有或不能抓住机会，不进行深层次、大范围的改革，就不可能获得如此巨大的经济收益。通过调整生产系统，瑞克公司由一个追求最大生产能力的厂商，变为以顾客需求为导向、产销系统衔接极为严密的供货商。结果，瑞克公司的整体经营业绩大为提高，远比单独进行各项改革的绩效大得多。

瑞克公司转型大事记

- 1991—1992年：感觉到了军工企业不景气给下游主要客户带来的压力。
- 1992年上半年：瑞·小华莱士成为瑞克公司董事长；公司有94名工人；小华莱士及其他管理人员参加了德州制造业指导中心（TMAC）发起的系列研讨会。
- 1992年下半年：来自小企业竞争力发展中心的专家们对瑞克公司进行企业评估。
- 1993年2月、3月：来自小企业竞争力发展中心的专家帮助

瑞克公司成立了改革领导小组，改革领导小组决定从解决文书工作入手进行改革试点。

- 1993 年 6 月、7 月：瑞克公司管理层参观 InterTurbine 公司。
- 1993 年 8 月、9 月：在铁模车间进行单元生产试点；小企业竞争力发展中心的专家们对瑞克公司的 25 个经理及一线工人进行了培训；荣获 1993 年的罗拉·沃特分包商年度奖。
- 1993 年 11 月至 1994 年 2 月：在公司推广单元生产法，对生产班组结构进行改革。
- 1994 年 5 月：荣获美国小企业管理者优秀奖。
- 1995 年：公司的线上生产时间减少 65%，车间待工时间减少 35%，从订货到交货的时间减少 87%。第一轮产品的生产周期减少 77%，视讯会议卡的生产周期由之前的 120 天缩短为 3 天，生产能力提高为原来的 3 倍。
- 1995 年 11 月：荣获蓝筹企业创新奖。
- 1996 至 1997 年：在德州制造业服务中心专家们的帮助下，瑞克公司开始进行战略规划，确立了两个重点发展方案，形成了精确有效的报价系统，并与贝尔直升机公司及其他 15 个公司一起，共同发起传帮带学徒计划，雇用了 3 个参与学徒计划的毕业生。
- 1998 年第 1 季度：参与职业"安全健康成就认可计划"。
- 1998 年 4 月：瑞克公司通过了认证，成为美国职业安全健康管理局免检企业。
- 1998 年下半年：聘用渗漏检测专家，成立渗漏检测车间，开始追求 D1-9000 认证；聘用新的总经理，购买新的原材料管理系统软件；瑞克公司当年共有 85 个职工。
- 1998 年 12 月：对焊接工进行渗漏检测技术培训。



机动车防盗专项治理联合小组[1]

Sheriff' s Combined Auto Theft Task Fore

公共管理领域的创新实践也是案例研究的主要内容之一。这方面的研究常常以效果评估的方式出现(见材料12)。评估的议题通常是,在何种程度上①外部资助导致②创新实践,创新实践反过来又导致③理想的、实实在在的结果。解释性案例研究就是回溯事件的发生顺序、分析其因果关系的一种方法。

下面的案例研究着重分析了14个县的执法机构如何形成机动车防盗专项治理小组,进行跨区域合作打击盗窃机动车的罪犯。其论点之一是,来自联邦的资助有助于这种前所未有的多区域联合行动组织的形成。论点之二是,这种联合小组的一系列跨区域执法活动有效遏制了猖獗的机动车盗窃活动。本章主要展示一个简短的案例研究是如何证明以上两个论点的。

证明过程中最关键的问题,是理清各项事件的前后顺序与因果关系。例如,对于第一个论点,在申请联邦政府资助之前,州政府也愿意提供而且确实提供过资助,但是事实证明,在获得与利用联邦政府资助之前,州政府的资助并未用于联合执法行动,也未用于购买联合行动所需要的设备。

---

① 作者注:本章是COSMOS公司2001年3月完成的《联邦定额补助地方执法项目全国评估:第一阶段最终报告》的18篇报告之一,有改动。课题主持人为罗伯特•K•殷。完整的评估研究是在18个案例研究和对执法机构的两个大型调查的基础上完成的。COSMOS公司的研究人员主持了该项研究,并撰写了研究报告,他们都遵循同样的研究草案和研究方法。为了更清楚地展示解释性案例研究的结构,本章对案例研究报告原文进行了改动。

材料 12
美国会计总署评估性案例研究的指导大纲

本章是 18 个案例研究之一。这 18 个案例分别代表一种创新实践,共计 18 种。这些案例研究的目的都是解释联邦资助是如何鼓励企业的创新实践的。因此,这些案例研究都是评估性案例研究。

美国会计总署(U. S. General Accounting Office,GAO)是最经常使用案例研究法来对项目进行评估的单位之一。为了培训、指导本单位的研究人员,美国会计总署出版了题为《案例研究评价》(1987/1991)的研究报告。该报告非常详实,非常有用,成为其他领域的案例研究者从事案例研究必备的参考书籍(例如,对司法、住房、福利、环境保护、教育及对外援助等领域的案例研究,都有指导作用)。

总地来说,美国会计总署的这份报告强调质量控制,注重研究的严谨性,采用了许多本书的姊妹书《案例研究:设计与方法》前几版中的研究手段和概念,例如使用多种渠道得来的证据、形成证据链,以及借助模式匹配与解释建构(explanation building)两种主要分析方法等。

(有关详情,见:《案例研究:设计与方法》,第 1 章之"作为案例研究方法的案例研究的几种变式"的相关内容)

联合执法措施及其经费来源

在德克萨斯州的中部地区,有四条高速公路在此交汇。这给那些跨州、跨国的偷车大盗提供了便利。例如,特拉维斯郡(Travis County,其辖区包括奥斯丁市)失窃的车辆,往往被运送到附近偏远的郡县。在那里,这些赃车的车牌号、车身号码等标志被更改、伪造,以利销赃,或者这些赃车被"大卸八块",彻底拆解后再以零部件的方式出售,或者在重新改装后出售等等。偏远的农村地区(尤其是人烟稀少、车辆不多的地区)为这些赃车拆解、改装厂提供了场地,成为有组织的跨区偷车集团逃避法律制裁的天堂。附近几个郡的辖区都很大,通常超过 700 平方英里,但每平方英里的人口密度不足 10 人。

此前的辖区内执法活动

从 1991 年开始，德克萨斯州机动车防盗当局（Texas Auto Theft Prevention Authority，ATPA）通过机动车保险公司向每辆车每年征收 1 美元，成立专项基金，专门用于资助全州的司法部门，打击机动车盗窃活动。①

机动车防盗当局向各个郡、县提供了大量的经费，用于打击机动车盗窃活动。但是，偷车集团往往跨郡活动，从人口密集的郡、县偷车，然后到人烟稀少的郡、县改装、销赃，结果打击偷车犯的成效并不明显。另外，专项资金一般用于人员的工资开支，很少用于购买先进的执法设备。专项资金的分配也有问题，主要根据失窃车辆的报案单进行分配，农机和工业机械的失窃从未计算在内。在分配专项资金时，有关当局也没有考虑这些失窃车辆是在什么地方被改装、拆解和销赃的。大体来说，此前的专项资金侧重于资助预防窃车和抓现行偷车犯，但很少注意跨区域严打设在人烟稀少地区的赃车改装车。

跨区域打击偷车活动

意识到必须跨郡合作打击猖獗的车辆盗窃活动之后，特拉维斯郡的郡长办公室于 1997 年提议成立了"机动车防盗跨区联合行动小组"。该行动小组联合了巴斯托普、贝尔、布兰科、米莉安、特拉维斯、博内特、卡达威尔、科罗拉多、科迈尔、菲亚蒂、海斯、李尔、兰诺、威利姆森等 14 个郡的执法机构。在美国联邦的"地方执法专项拨款项目"的资助下，该联合行动小组开始正式实施执法活动。

地方执法专项资金的使用非常灵活，地方当局可以自由决定专项资金的用途，这为购买通讯器械、建立打击机动车盗窃联合行动小组提供了方便。也正是在这笔专项资金的资助下，特拉维斯与其他 14 个郡共同组建了机动车防盗跨区联合行动小组。专项执法行动开始后，机动车防盗跨区联合行动小组又申请并得到了更多的专项资金，用于支付人员工资及设备开支。1996 年，特拉维

---

① 德州机动车防盗当局提供专项经费通过拨款程序分配，主要分配给那些具有相应资格的郡县，用于执法、追捕、司法审判、公共教育、制止和预防销售赃车以及打击赃车越境到墨西哥的相关活动。

斯机动车防盗执法小组共获得 16.2 万美元的资助，而到 1997 年，机动车防盗跨区联合行动小组成立后共获得 35 万美元的资助。如今，该联合行动小组被认为是全美执法最有效的小组，1999 年收到了 49.7 万美元的资助。

机动车防盗跨区联合行动小组已经成为德州为数不多的跨区域执法力量之一。由于德克萨斯州内各行政郡都有其独立性，此前很少进行合作，因此有人认为这是历史上第一次跨区合作活动。在组建机动车防盗跨区联合行动小组之前，与机动车有关的执法活动都是被动式的，只不过是为了应付统一犯罪报告系统的需要。数据显示机动车失窃案大都发生在特拉维斯郡（人口 71 万），另外一部分失窃案发生在贝尔郡（人口 22.3 万）和威利姆森郡（人口 22.4 万）。其余 11 个郡的人口加在一起仅有区区 40 万，车辆失窃案件极低，引不起居民的关注。另外，由于人口少、税收少，即使车辆失窃案引起居民的注意，这 11 个郡也没有足够的资源来处理这些车辆失窃案。

一个辅助性的提案

1993 年，德克萨斯州开始实施“帮助终结机动车盗窃活动”。这是一个全州性的机动车登记活动。该活动有助于执法人员查找、辨认并拦截通过特拉维斯及附近各郡的被盗车辆。参与该活动的车主承诺在早上 1 点到 5 点之间，或者当穿过墨西哥边境时，执法人员有权临时拦检车辆；车辆后窗上粘贴车主身份标志，以使执法人员能够拦检、确认车主身份。“帮助终结机动车盗窃活动”为机动车防盗跨区联合行动小组提供了经验，它也加深了全州公民对于车辆失窃问题的关注。“帮助终结机动车盗窃活动”的执法记录表明，94%被找回的赃车与业余的、临时起意的偷车贼有关，而另外 6%的赃车与专业的机动车盗窃集团有关——这正是机动车防盗跨区联合行动小组所关注的对象。

实施联合执法活动

1997 年，新当选的特拉维斯郡长认识到，尽管本区的车辆失窃

案不断增多，但赃车的追回率却并未上升。由于特拉维斯对非法车辆改装厂的严厉打击，许多非法改装厂搬迁到人迹荒芜的邻近郡县，而特拉维斯警察无权越过边界到其他郡县执行任务。

尽管以前没有过联合执法的经验，但特拉维斯郡郡长认识到，鉴于窃车犯罪带有跨区域性质，因此必须打破各自为战的区域分割，加强辖区间的司法交流与合作，共同实施联合执法活动。然而，临近郡县财政紧张，无能力购买新的通讯系统，也无能力使之与特拉维斯郡的通讯设备兼容。给有关执法人员配备移动电话是最可行的方法，但这种提议也不可行，因为邻近郡县的人口大多不足 3 万人，它们挤不出移动电话的话费预算。特拉维斯郡虽然有钱，但该郡的预算审议机构绝不会让本区的财政预算用于其他郡——哪怕用于其他郡的预算仅占极少一部分。

联邦政府提供的地方执法专项资助基金给特拉维斯郡提供了绝佳的机会。由于该资助资金的用途不受限制，所以特拉维斯郡郡长边说边干，在游说组建机动车防盗跨区联合行动小组的同时，把地方执法专项基金拨给周边 13 个郡县一部分，用于购买联合执法行动必须的通讯设备。

机动车防盗跨区联合行动小组于 1997 年 9 月份正式开始行动。14 个郡县长共推特拉维斯郡长担任郡长委员会的常任主席。各郡县各派一名代表，共同组成郡长委员会，该委员会授予机动车防盗跨区联合行动小组如下权力：在没有搜查令的情况下进行搜查、在没有逮捕令的情况下实施逮捕，为了达成打击机动车犯罪的目标而进行合理或必要的其他跨区域执法活动。为了支持机动车防盗跨区联合行动小组的活动，14 个郡县都签署了区域间合作备忘录，[①]共同给人口最少的几个郡提供打击机动车盗窃活动所需要的警力和设备。在过去，最小的几个州根本没能力独立负担调查或监视偷车嫌疑犯的活动，无法对嫌疑犯进行跟踪调查。它们也没有能力提供深夜或凌晨巡逻的警力。在它们看来，机动车偷盗仅是特拉维斯或奥斯丁郡的犯罪活动，因此不愿把有限的资源用于打击机动车失窃案件。随着机动车防盗跨区联合行动小组的成立，最小的郡县也认识到了自己在打击跨区域窃车犯罪中的角色

① “区域机动车防盗互助合作协议”后来被纳入《德克萨斯州法案》中第 791 章和第 362 章。

和责任，也开始关注自己辖区内大型农业机械、建筑机械的失窃案。在以前，这类大型机械失窃案大都并未报案，甚至在失窃发生几天后，失主也没有意识到窃案的发生。

机动车防盗跨区联合行动小组继续鼓励各辖区间的情报交流与合作，共同实施有关车辆失窃的预防、侦破、巡逻、检查工作。每个郡都有联合行动小组的成员，接受特拉维斯郡长办公室的领导。由于联合行动小组成员都从当地招聘，所以他们都熟悉当地的环境，也能够形成郡县间合作的良好气氛。

机动车防盗跨区联合行动小组的合作关系为其他形式的执法合作（如打击毒品交易等）铺平了道路，积累了经验，在此基础上，这些郡县的毒品执法机构、酒精烟草枪械管理局以及其他类似的州级常设机构建立了合作关系。除此之外，特拉维斯郡开始利用其犯罪实验室来为车辆窃案之外的其他联合执法活动提供技术支持。

机动车防盗跨区联合行动小组每月召开会议，共同商定需要处理的重大问题，安排合作计划。如果需要，其他执法实体（如美国律师事务所、毒品执法机构、酒精烟草枪械管理局、德州林业警察及德州海关等）也都会参加联合会议。机动车防盗跨区联合小组作为常设性的执法机构，也常常参与其他执法实体的会议。

如果没有联邦政府提供的地方执法专项经费，那么最初的合作就不可能成功。现在机动车防盗跨区联合行动小组成为 14 个郡县的常设机构，由当地财政供养，已经毋需联邦政府提供经费资助。

截止目前的成果

机动车防盗联合行动小组如今已经成为常设机构，提供拦截、训练、救援、交通调度①、秘密调查、公开调查、安全意识培训等服务。

从 1997 年 9 月到 1999 年 4 月，机动车防盗联合行动小组共举

① 机动车防盗联合行动小组突击检查了 14 个郡县的废旧汽车停车场、回收站，每次检查中都告诫有关从业人员必须依法从事拆解、维修汽车业务。

办了31个培训班，训练了665个执法人员，其中许多学员来自于其他郡县；摧毁了18个非法车辆改装厂，追回了价值750万美元的被盗车辆以及价值55万美元的财产。1999年6月的《奥斯丁美国政治家》杂志是这样描述机动车防盗联合行动小组的成果的：

> 当局（特拉维斯郡机动车防盗联合行动小组以及美国毒品执法机构）逮捕了1个机动车盗窃团伙的2名成员。该团伙在过去的6个月中从特拉维斯及威林姆斯郡的建筑工地上至少偷窃了价值40万美元的拖车、装载机、铲车等重型机械……该团伙还涉嫌走私毒品脱氧麻黄碱。（"盗窃团伙瞄上了建筑机械"，《奥斯丁美国政治家》杂志，1999年6月17日）

下面的几组数字简要概述了机动车防盗联合行动小组在1998—1999财政年度中取得的成绩，并显示出其继续沿着既定的目标前进：

1）培训：举办了23个培训班，训练了383个执法人员。原定目标：机动车防盗联合行动小组将举办18个培训班，对14个郡县的执法人员进行培训，训练他们发现赃车、侦破窃案、追回赃车的能力。

2）公众防盗意识的培养：机动车防盗联合行动小组共举办了38场展示会。原定目标：机动车防盗联合行动小组与犯罪预防官员、社区治安官员、相关媒体共同行动，组织24个展示会，教育居民如何防止机动车盗窃、如何对付毒贩和枪械走私。

3）检查废旧汽车停车场：机动车防盗联合行动小组共检查过117场次。原定目标：机动车防盗联合行动小组将对以下与汽车相关的场地、企业进行80次检查：

- 无照经营的废旧汽车回收厂。
- 有照经营的废旧汽车回收厂。
- 机动车维修及配件商品。
- 事故汽车停车场。
- 汽车修理厂。
- 汽车拍卖公司。
- 二手车交易市场。

• 废钢铁回收站。

4)检查站:机动车防盗联合行动小组设立了 45 处机动车检查站。原定目标:机动车防盗联合行动小组将设立 12 个机动车检查站,这些检查站将用于如下用途:

• 检查驾照及车辆超载情况。
• 检查行驶证。
• 检查停车场。
• 检查通过渡口的车辆。
• 在检查站前设置“前有检查站”的标志。
• 公路拦检。

5)车辆拆解厂:查获了 9 处非法车辆拆解厂。原定目标:机动车防盗联合行动小组将在 14 个郡县查找 5 处非法车辆拆解厂。

6)情报交换:机动车防盗联合行动小组共提交了 9 份情报。原定目标:机动车防盗联合行动小组将把 14 个郡县的窃案情报通过《特拉维斯窃案简报》通报给其他有关执法当局。

7)车辆盗窃案发案率下降:在机动车防盗联合行动小组投入运作的第一年,机动车盗窃案件发案率显著下降。现场抓获的窃车犯由此前的每季度 6 人,上升到每季度 18 人。在实施联合行动的半年之内,执法人员摧毁了 4 个非法经营的车辆改装厂,突击检查了 69 个废旧汽车停车场。在获得联邦打击窃车专项补助的前半年中,执法人员追回了价值 240 万美元的 232 辆赃车。到 1999 年,机动车窃案发案率下降了 25%(从此前的每 10 万人 368 人次车辆失窃,下降到 276 人次)。原定目标:降低 14 个郡县机动车窃案的总体发案率。

大事记

• 1991 年:德州第 72 届立法会议通过了建立德克萨斯州机动车防盗当局的法律提案,以打击本州猖獗的盗窃车辆犯罪行为(1991 年,德州共报告了 16.4 万起车辆失窃案件,平均每起案件损失 5 000 美元)。
• 1992 年:特拉维斯郡从德州机动车防盗当局获得首笔专项

基金，用于打击窃车犯。

- 1993 年：德州机动车防盗当局发起了“当心你的车”活动。参与活动的车主授权执法人员于凌晨 1 点到 5 点之间根据需要临时拦检其车辆。
- 1996 年：新上任的特拉维斯郡郡长呼吁成立跨区域的联合行动小组，专门打击窃车犯罪。
- 1997 年：特拉维斯郡获得地方执法专项补助经费，购买了移动电话及其他通讯设备。机动车防盗联合行动小组开始正式运作，14 个郡县的行政长官共同组成合作委员会，由特拉维斯郡长担任委员会常任主席。在地方执法专项经费的资助下，机动车防盗联合行动小组设置了两个专任官员。
- 1997 年：“跨区域司法合作协议”授权机动车防盗联合行动小组跨越行政区域实施必要的执法活动。
- 1997 年：为支付由于机动车防盗联合行动小组的执法支出，德克萨斯州机动车防盗当局把对特拉维斯郡的补助由每年 16 万美元提高到 35 万美元。
- 1998 年，德克萨斯州机动车防盗当局对特拉维斯郡的经费补助增加到 40 万美元。
- 1999 年：德克萨斯州机动车防盗当局对特拉维斯郡的经费补助增加到 49.7 万美元，用于支付 8 个执法官员及 1 个公共情报官员的开支。
- 2000 年：机动车防盗联合行动小组不再需要地方执法专项经费。

参考文献

该案例研究报告原文中引用了 10 个文件，以及对 6 个有关人员的现场访谈记录。

第4部分

跨案例分析

CROSS-CASE ANALYSES



向社区规划组织提供技术援助①

Technical Assistance for HIV/AIDS Community Planning

下面的跨案例分析涵盖了8个解释性案例研究。这8个案例都是对社区规划组织所做技术援助(technical assistance,TA)的效果进行评价,其中每个案例分别讲述了一个技术援助的故事。美国疾病控制预防中心指定了多个机构,共同组成了技术援助网。上述8个技术援助分别由技术援助网下设的各个分支机构承担。它们提供技术援助的形式包括专题研讨、提供咨询、实践辅导(hands-on assistance)、提供教材,或者同时使用以上多种方法进行技术援助。社区规划组织在有关机构的技术援助下制订社会年度规划、分配预防艾滋病的经费。

跨案例分析首先界定了收集资料的理论框架,尤其是明确界定了影响援助效果的援助形式的性质。接下来,跨案例分析罗列了8个案例的全部证据,并把这8个案例作为一个整体来评价技术援助网的效果,而不是评价单一援助形式的效果(见材料13)。该跨案例分析的另一个特色是明确提出竞争性解释后,再逐一排除这些竞争性解释。所谓竞争性解释,是那些有可能导致同样结果的原因。该项跨案例分析最后对实施研究之前所提出的8种假设进行了驳斥,在此基础上得出了自己的研究结论。

① 作者注:该跨案例分析研究报告的原文刊登于《疾病控制与预防中心技术援助网社区规划评估的最终报告》,第1卷,COSMOS公司,1999年7月,其撰写者为罗伯特·K·殷。完整的评估报告是基于2个独立研究、8个独立的案例分析之上,本跨案例分析仅是其中的一个研究报告。为了增加可读性,本章对该研究报告进行了一些改编。

材料 13

多案例研究遵从的是复制法则，而非抽样法则（sampling logic）

本章所选取的 8 个案例遵从的是复制法则，而不是抽样法则。这意味着，之所以选择这 8 个案例，是因为这 8 个案例都自称可以帮助社区规划组织有效地预防艾滋病。所以，这些案例研究以及其后的评估研究都假定，如果遵循同样的程序，就一定能同样有效地预防艾滋病（直接复制）。如果每次复制确实都能得到同样的结果，那么你可以认为你的研究具有强大的说服力。如果多个案例甚至多个研究的结果都是一致的，那么研究结果才能被认为是扎实的、站得住脚的。

抽样法则完全不同于复制法则。抽样法则认为，研究就是要反映容量很大的总体的所有特征。因此，在挑选案例时必须遵循预先设定的抽样程序，根据严格的抽样标准进行抽样。抽样法则不能适用于多案例研究，因为它一开始就扭曲、抹杀了案例研究方法的长处。实际上，如果某个研究确实要求遵循抽样法则，那么用统计法对其进行研究会比案例分析法更为合适。

（有关详情，见：《案例研究：设计与方法》，第 2 章之“潜在的多案例研究设计是什么”的相关内容）

导论：评估技术援助效果的框架

对结果进行界定

任何预防艾滋病的努力，它的最理想、最有意义的结果，自然是艾滋病发病率的降低。所以从这一意义上来说，评价技术援助的效果，自然要以艾滋病的发病率是否降低为依据。

然而，如此直白、朴素的期待其实是不合情理的（也是不可能的），因为技术援助网络的直接目的并不是降低艾滋病的感染率。事实上，技术援助仅仅发生在一长串复杂过程的早期阶段，整个复杂的过程实际包括如下一系列步骤：

1)疾病控制预防中心要求每个社区规划组织实施社区规划活动,技术援助网络帮助社区规划组织进行社区规划。

2)规划活动的直接结果是出台详细的艾滋病预防方案,疾病控制预防中心对这类预防方案进行检查评估。社区规划组织在对社区目前的状况进行综合评估后,制订艾滋病预防方案,方案要申明各类防治艾滋病的机构如何分配相关的医疗资源。

3)州和当地的医疗卫生机构根据艾滋病防治方案分配各种医疗资源,提供相关的防治、医疗服务。

4)实施防治艾滋病方案,提供防治服务。为了达到预定的效果,防治服务必须①遵循恰当的防治方案,以高危人群为主攻目标;②顺利实施方案;③为了降低艾滋病感染率,克服各种困难。

5)只有当前述所有步骤都顺利实施后,理想的最终目标——艾滋病发病率的下降——才有可能实现。

图 8.1 按照逻辑顺序列出了以上这些步骤(见材料 14)。该图显示,技术援助网络的援助主要发生在第一个步骤中,而最终的、预想的结果却发生在第五个步骤。这意味着,技术援助网络的工作对于最终结果的影响是边缘的、间接的、末梢性的(distal)。换句话说,技术援助网络的工作仅能间接导致社区中艾滋病感染率的降低或变化,[①]感染率的变化更可能受到其他许多条件(包括实施这些干预步骤的方式)的影响。因此,艾滋病感染率是否降低不能成为判断技术援助网络工作是否有效的最佳依据。

基于这一理论框架,判断技术援助网络工作成效的依据,应该是社区规划的过程(process)本身。社区规划过程应该包括如下三个功能,这也是评估技术援助效果的依据:

1)较好地发挥社区规划组织的作用。

2)完善规划的过程、步骤。

3)形成详细的防治艾滋病方案。

① 技术援助网络是几个可以提供社区规划服务的机构之一。例如,当地的技术援助提供者可以影响社区规划。区分技术援助网络对社区规划的影响,而不涉及后续步骤(包括防治艾滋病),是极为困难的。

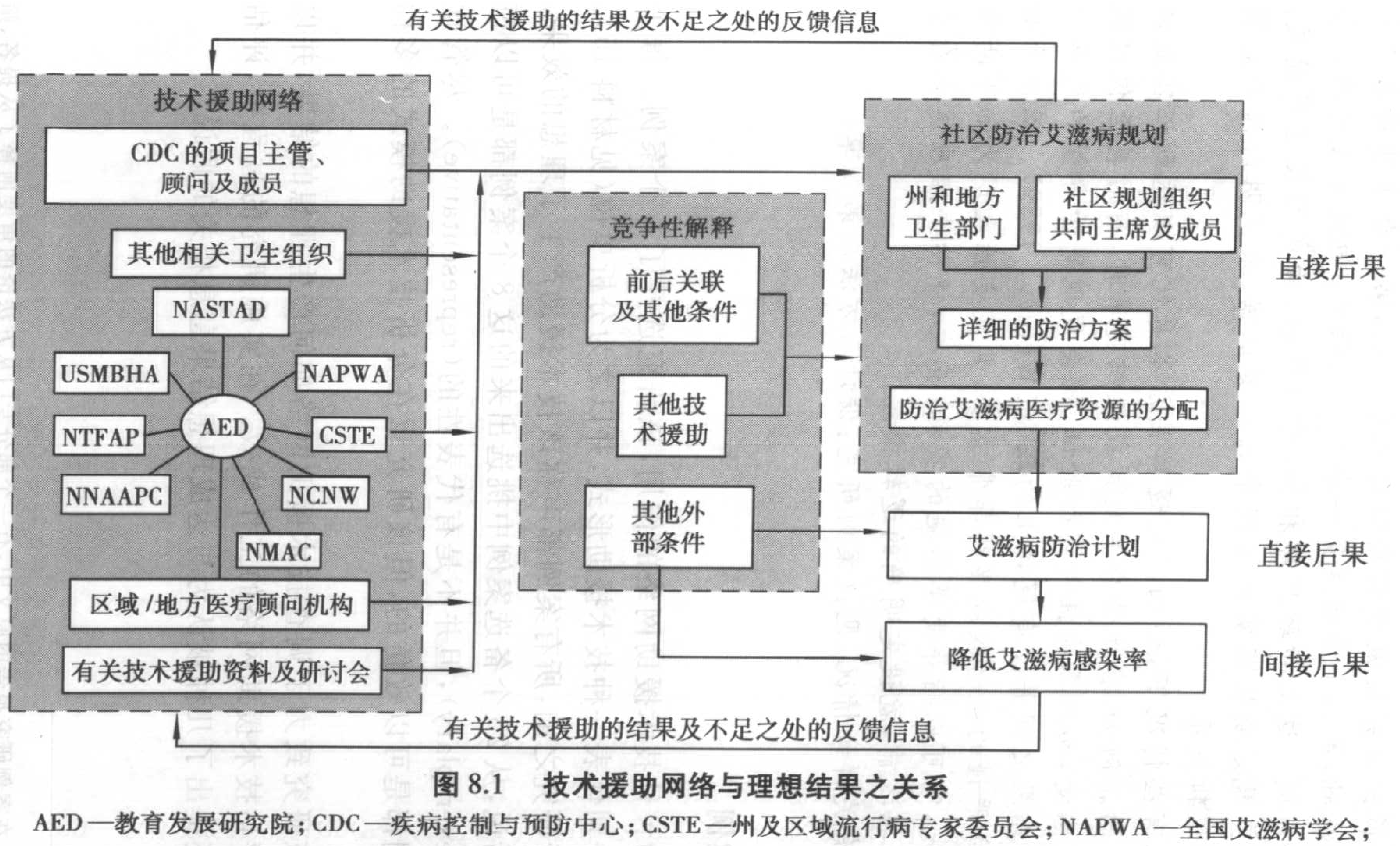


图 8.1　技术援助网络与理想结果之关系

AED—教育发展研究院；CDC—疾病控制与预防中心；CSTE—州及区域流行病专家委员会；NAPWA—全国艾滋病学会；NASTAD—州及区域艾滋病主管全国联合会；NCNW—黑人妇女全国联合会；NMAC—少数民族艾滋病人全国联合会；NNAAPC—全美原住民艾滋病预防中心；NTFAP—艾滋病防治全国特别工作队；USMBHA—美国－墨西哥边境健康协会

材料 14
逻辑模式

降低艾滋病发病率需要经过几个步骤，第一个步骤是第二个步骤的基础，第二个步骤是第一个步骤的结果，但同时又是第三个步骤的前提。这些步骤环环相扣，前后衔接，构成因果逻辑模式。案例研究就是要收集实际过程中的各类证据，来证明前因与后果之间的逻辑关系。

在有些情况下，详细界定逻辑关系本身就可以达到证实或证伪的目的。例如，在评估公共政策或组织变革时，有时甚至仅仅通过直觉感受，而不需要任何实际验证，就会发现寄予厚望的变革与实施的结果之间并没有逻辑上的联系(Wholey，1979)。正因为如此，建立严谨的逻辑模式显得非常重要，其重要性表现为如下两方面：首先，它可以指导变革措施的实施；其次，评估小组应该在着手收集证据之前，就设定明确的逻辑模式。

(有关详细情况，见：《案例研究：设计与方法》，第 5 章)

选择案例

为评估技术援助网络的作用，该研究选择了 8 个案例。每个案例分别代表一种技术援助形式，并以之为分析单位(见材料 15)。在进行研究之前，所有案例都声称该技术援助产生了理想的效果。换句话说，从 25 个备选案例中挑选出来的这 8 个案例都是可以模仿的(exemplary)，但并不是有代表性的(representative)。尽管这些案例都是可以效仿的，但该研究重在分析技术援助模式的多样性。[1]

该研究致力于调查技术援助网络如何产生理想的结果，并以此来评估技术援助网络的工作成效。在实施研究的过程中，评估小组还提出了几种被认为与达成理想结果息息相关的假说。

① 在案例研究报告的原文中，有一个部分专门从方法论的角度阐释了从提名、筛选到最后确定 8 个案例的全部过程。

材料 15
分析单位:案例研究的关键概念

本章中的 8 个案例都与对卫生机构的技术援助有关。然而，这 8 个案例的分析单位既不是某一单位，也不是某一组织。相反，这些研究探索的重点在于技术援助的形式，它们才是真正的分析单位。

在进行案例研究设计时，最重要的问题是界定分析单位。“我要研究的案例是什么?”这是一个常常萦绕于研究者心中的问题。如果事前对这一问题没有进行明确的界定，研究者就无法限定自己研究的边界。案例研究的特点是，你可以从多个角度收集资料、收集某一事件延续过程中任何一个时间段的资料。因此，如果你未能在研究开始之前就清楚地界定分析单位，那么你的研究将会漫无目的，无所不包，过于庞杂，难于实施。

在从事案例研究时，分析单位还有另一个重要意义。研究结果必定与理论假设有关，而理论假设又与分析单位密不可分。理论假设得以证明后，将会推广到其他具有相同分析单位的类似案例中。因此，如何界定分析单位，直接关系着案例研究方案的设计与其潜在的理论意义。

(有关分析单位的详细情况，见:《案例研究:设计与方法》,第 2 章之“研究设计的要素”的相关内容)

收集证据

评估小组亲自访谈了每个受到技术援助的社区规划机构。之后，评估小组又对疾病控制与预防中心负责技术援助的主管进行了采访。此外，评估小组的专家重点访谈了技术援助小组的核心成员，拿到了相关的文件与档案材料。因此，评估小组的研究活动在追求重现整个技术援助历史过程的同时，侧重于观察有关参与者对于技术援助的感受，这与其他开放性的现场调查有所不同。

在完成现场访谈后，访谈中所收集到的资料全都被纳入正式的数据库中(遵循案例研究协议记录下来的描述性、数字化的资

料)。数据库同时记载了每个案例的逻辑模式、事件的发生顺序、技术援助之前的状况等等。数据库中的数据在访谈现场请接受访谈的人士过目,由其核对访谈记录的真实性、准确性,进行必要的订正或提出修正的建议。本章其余的部分将讨论援助的效果与援助方式的关系,并排除其他竞争性解释,验证每个假设。

记录结果,研究援助方式,提出其他竞争性解释

技术援助网络援助活动的结果

表 8.1 简要概括了 8 个技术援助活动的结果。研究的最初目的侧重于概述社区规划过程方面的结果,但是,随着调查的深入,研究意外地发现,在 8 个案例中,有 6 个技术援助显示,技术援助的结果不但影响到社区规划过程,而且影响到下一个步骤——提供艾滋病防治服务活动。

表 8.1 显示,在所有的案例中,技术援助确实影响了社区规划过程。例如,几乎所有的案例都表明,技术援助促使社区规划组织运转更加良好。评估小组对社区规划组织成员的访谈和收集到的档案材料都印证了这一点。

表 8.1 还表明,技术援助的成效并不仅仅局限于影响社区规划过程,而且还影响到其他方面,包括要求社区规划组织或卫生部门向其他地方组织征询提高健康服务水平的意见(密西西比州、北卡罗莱纳州)、把卫生服务扩展到少数民族族裔(爱达荷州、蒙大拿州、犹他州)、改组社区组织以改善或重建其防治方案等(蒙大拿州、内布拉斯加州)。

评估小组最初并没有预料到技术援助不但会影响到社区规划过程,而且还会影响到医疗机构提供卫生服务的程序。因此,这被看做是评估技术援助网络成效的一个正面的、积极的现象。由于这 8 个案例并没有遵循抽样程序,因此该研究无法预测出现这一现象的频率。

表 8.1　技术援助的结果

州　别	对社区规划过程的影响		对医疗卫生服务的影响		
	更好地发挥社区规划组织的作用	完善规划的过程、步骤	形成详细的艾滋病防治方案	分配防治艾滋病的资源	实施艾滋病防治
佛罗里达州	增加了社区规划机构成员对于该区传染病概况的了解，这成为下一步工作的基础	完成了该州的传染病分布情况调查	—	—	—
佛罗里达州迈阿密市	具有相互敌对历史的几个规划组织之间达成和解，形成了共识	各县实施了新的法令；形成了强有力的规划组织；正在制订市级法令		—	—
爱达荷州	形成了州一级的社区规划组织及 7 个区域规划组织，州规划组织制定了章程	根据传染病资料划出了高危人群	疾病控制与预防中心评估该州的申请，此前与疾管中心有关要求相抵触的申请，在 1996、1997 年时符合疾管中心的要求	制定了对高危人群的拨款援助方案	—

续表

州别	对社区规划过程的影响			对医疗卫生服务的影响	
	更好地发挥社区规划组织的作用	完善规划的过程、步骤	形成详细的艾滋病防治方案	分配防治艾滋病的资源	实施艾滋病防治
密西西比州	参与论坛的两个非洲裔美国妇女，最后参加了社区规划组织	卫生部门组织了更多的以高危人群为目标的论坛	—	在发起论坛并进行讨论之后，社区规划组织开始向公众征询意见，收获颇丰，包括进行艾滋病教育，激起居民的文化自豪感等	
蒙大拿州	加强了州级社区规划组织与美国原住民顾问委员会之间的联系，提高美国原住民顾问委员会对于社区规划的参与程度	州的社区规划组织选择了以研究为基础的防治方案；根据传染病传播概况安排防治的优先顺序	疾病控制与预防中心发现1996年的防治方案与社区规划大纲相一致	7个原住民部落平生第一次享有了防治艾滋病的卫生医疗服务；14个县的卫生部门也得到了州政府的资助	防治艾滋病的医疗卫生服务都是基于调查研究的基础之上
内布拉斯加州	参与者对于社区规划以及社区规划组织成员的责任义务有了更深入的理解，州社区规划组织与6个区域性规划组织的关系更加密切，合作更融洽	—	—	—	一些卫生当局提高或修订了防治方案

续表

州　别	对社区规划过程的影响		对医疗卫生服务的影响		
	更好地发挥社区规划组织的作用	完善规划的过程、步骤	形成详细的艾滋病防治方案	分配防治艾滋病的资源	实施艾滋病防治
北卡罗莱纳州	—	—	疾病控制与预防中心接受了该州 1998 年的防治方案，此前的方案一直没有任何防治效果，因而被退回	社区规划组织分发了新的征询意见调查表	—
犹他州	社区规划组织制订了更完善的成员筛选程序；非洲裔美国人参与规划组织的人数有所增加	参加会议者帮助社区规划组织制订了把防治方案延伸到少数民族区域的方法	—	两个面向少数民族地区的医疗卫生组织向医疗当局提出了增加经费的申请；疾病控制与预防中心为其额外追加了经费	—

资料来源：COSMOS 公司(1999 年)

技术援助的变式

技术援助涉及援助的内容,以及技术援助所采取的交流模式,交流模式又包括现场提供技术援助、提供资料、电话咨询等。这三种交流模式在8个案例中都有体现。其中7个案例涉及现场指导。虽然这并不是什么特别有效的交流模式,但现场指导确实比其他交流模式更具影响力、更有效。因此存在这种可能性:如果采用其他交流方式进行技术援助,就不可能产生同样的结果。

表8.2逐条罗列了这8个案例的特点。表内第一栏的统计不但显示8个案例中有7个都涉及现场技术援助,而且大多数案例中的技术援助都持续了相当长的一段时间,涉及多次现场指导。这些案例都显示出长期技术援助的特征,这意味着,如果技术援助持续的时间不够长,那么现在观察到的理想结果可能并不会发生。[①]

表8.2内第二栏显示出8个案例中技术援助在内容方面具有多样性,其部分原因是在选择案例时有意选择多样性的案例。这样做的目的在于,考察是否只有某些方面的技术援助才能达到理想的效果,但研究的结果显示,关于任何课题的技术援助都可以达到理想的指导效果,并不存在什么局限性。

表8.2中第三栏表示技术援助的对象,第四栏表示技术援助网络参与者在安排、实施技术援助中的作用。这两栏都平淡无奇,并没有什么出人意料之处:技术援助的对象通常包括公共卫生部门和社区规划组织;技术援助网络的参与者可以只有一个机构,由其安排技术援助的整个过程,并提供技术支持(佛罗里达州、迈阿密市、蒙大拿州、内布拉斯加州),也可以是由多个机构共同进行技术援助活动(爱达荷州、密西西比州、北卡罗莱纳州、犹他州)。

需要解释的是,本案例研究中很难界定技术援助的受益者,因为大多数情况下,技术援助的提供者认为他们是在向机构(如社区规划组织)提供援助,但在实际上,技术援助提供者主要是在向一

---

① 以下这种可能性是存在的:案例的筛选程序本身存在不公正之处,有利于长期技术援助案例获得提名并通过筛选,短期技术援助(涉及仅仅一次现场指导)可能未受到足够的重视(或者被认为是太过平常、太过短暂以至于无法产生影响),因而被排除在案例筛选之外。

组人员进行知识传授。但是，你无法收集到相关资料，来证实到底是哪一个个人从技术援助中获得利益，你也无法收集到相关资料，来验证社区规划组织作为一个机构是否确实受到了技术援助的影响。

有关观察结果的竞争性解释

前述分析表明，技术援助网络的技术援助活动确实产生了一系列令人满意的结果。为了进一步分析其中的因果关系，该案例研究特意查询了与竞争性解释（见材料16）有关的数据资料。这8个案例中共归纳出4种竞争性解释，表8.3罗列了与这些竞争性解释相关的证据。

材料16
竞争性解释

在从事案例研究时，没有其他什么概念比竞争性解释更具帮助作用。然而，在现有的其他有关案例研究方法的教材中，很少有学者对这一概念进行深入的探讨，更没有人指导你如何利用竞争性解释进行研究、论证。

最常出现的竞争性解释是“零假说”（null hypothesis）。零假说其实是观察到的现象或结果仅只是偶然发生的，它与假想中的干预没有任何关联。但是，在进行案例研究时，也许最重要的竞争性解释，是那些表面上似乎很有说服力的、能解释相关现象和结果的假设。如果你已经提出了竞争性解释，那你就可以收集资料，采用模式匹配的方法对所有可能的解释进行分析、验证、排除。提出并排除的竞争性解释越多，你的研究结论的说服力就越强——无论你收集的论据是支持还是驳斥你提出的假设。

（有关详细情况，见：《案例研究：设计与方法》，第5章）

表 8.2　与 8 个案例相关的技术援助的变式

州　别	技术援助的特征			技术援助网络的作用
	模　式	课　题	受益者	
佛罗里达州	两个月的现场技术援助，其后多次巡回指导，次年进行远程指导，另外在两次专题研讨会上进行过现场指导	制订了全州的传染病分布图，并帮助两个地方当局制定了当地的传染病分布图	主要是卫生部门中的性病、艾滋病、肺结核病部门	州及区域流行病专家委员会独家安排并实施了这项技术援助，并指派 1 名专家负责，如果没有教育发展研究院的协作，州及区域流行病专家委员会的技术援助将无从记录，也无从追溯
佛罗里达州迈阿密市	现场技术援助，再加上会议上的多次咨询，以及一次公共论坛	形成合作模式，简化联邦政府的防治艾滋病方案	疾病防治指导委员会，当地健康部门，以及其他地方（区别于州级）参与者	1 个外部顾问医生及两个同僚，教育发展研究院安排并资助他们对佛罗里达市提供技术援助
爱达荷州	通过会议进行密集的现场指导，在会后进行远程指导，结果区域指导者（区别于技术援助网络）进行技术援助	社区规划过程，制定传染病分布图，制定详细的防治计划	卫生服务部门，以及可能加入州及 7 个地方社区规划组织的人员	教育发展研究院、州及区域流行病专家委员会和州及区域艾滋病主管全国联合会共同参与了该项技术援助，各组织负担自己的开支，但由教育发展研究院负责组织现场技术援助，并提供后续的技术指导
密西西比州	现场技术指导，在会议上进行陈述	把艾滋病预防活动扩展到非洲裔美国妇女	卫生部门，以及某个专门为非洲裔妇女提供医疗服务的机构	根据卫生部门的要求，由教育发展研究院安排全国艾滋病学会和黑人妇女全国联合会的人员提供技术援助

续表

州　别	技术援助的特征			技术援助网络的作用
	模　式	课　题	受益者	
蒙大拿州	3 次现场技术指导，每次持续几个月	确定优先顺序，进行评估及学习行为科学	主要是社区规划组织及卫生部门	教育发展研究院实施技术援助，提供人员和顾问
内布拉斯加州	在 9 个月的时间内进行多次全州性的和区域性的现场技术指导	社区规划、损害控制、评估、艾滋病及社会宣传	主要是社区规划组织及卫生部门	教育发展研究院实施技术援助，提供人员和顾问
北卡莱罗那州	在几个月中进行了数次远程技术指导，包括提供教材及信息	确定优先顺序，制定传染病分布图	两个当地的技术援助顾问（间接受益者）和社区规划组织（直接受益者）	应两个当地技术援助顾问的要求，州及区域艾滋病主管全国联合会、州及区域流行病专家委员会提供了相关信息，对其进行培训，然后这两个当地技术援助顾问再向社区规划机构、卫生部门提供现场指导（卫生部门负担其开支）
犹他州	在不同的年度中进行过多次现场技术援助	把医疗服务扩展到少数族裔	卫生部门以及社区规划机构	美国—墨西哥边境健康协会的专家与健康部门合作，通过会议进行指导，教育发展研究院的专家随后安排另外几次会议并进行技术指导

资料来源：COSMOS 公司（1999 年）

表 8.3　与 8 个案例相关的竞争性解释

竞争性解释 1:即使没有来自技术援助网络的技术支持,社区规划组织也能够达到同样的目标,只不过没有如此迅速罢了。

1)虽然州政府也在进行传染病分布调查工作,但来自技术援助网络的援助确实有助于传染病分布调查工作的提前完成。技术援助网络随后提供的技术援助理论水平高、帮助作用大,代表着对证据进行呈现、分析的更好方法。(佛罗里达州)

2)卫生部门在为少数族裔组织提供服务方面付出了巨大的努力,(在技术援助网络的配合下)卫生部门提高了少数族裔的参与程度,明确了为少数族裔服务的方向。(犹他州)

竞争性解释 2:重要的技术援助是由其他联邦机构提供的,而不是由技术援助网络提供的。

另一个联邦资助项目确实提供了技术援助,但是,该援助是后来进行的,它与技术援助网络所提供的建议并不抵触,也没有鼓励相关机构简化防治艾滋病的规划程序。(迈阿密市)

竞争性解释 3:最重要的技术援助其实是由地方组织、咨询人员或卫生部门提供的,而不是由技术援助网络提供的。

就在技术援助网络提供援助的同时,地方援助组织也在向卫生部门与社区规划组织提供社区规划、组织会议等方面的帮助。地方援助组织也与技术援助网络一起向全州的区域性社区规划组织提供帮助。但是,尽管地方援助组织的存在对于社区规划过程确实有帮助作用,但它的援助是否能达到技术援助网络类似的专业水平,是值得怀疑的。(爱达荷州、蒙大拿州)

- 技术援助网络协助两个地方技术援助组织开展工作,地方援助组织有自己的专家,共同向社区规划组织提供援助。(北卡莱罗那州)
- 通过卫生部门(区别于技术援助网络的)的努力,使更多的少数族裔人士参与到社区规划中,并给予少数族裔更多的服务。(犹他州)

竞争性解释 4:成为社区规划组织成员的条件并不是对等、吸纳和代表性(parity, inclusion, representation, PIR)。技术援助网络的工作促使社区规划组织改善其人员构成。

- 4 个非洲裔美国妇女加入了社区规划组织。但是,其中两个并非是因为技术援助网络的因素,因为她们根本没有参加技术援助网络组织的论坛。

资料来源:COSMOS 公司(1999 年)

数据显示，一些案例支持4种竞争性解释的3种（表8.3中的竞争性解释1、3及4）。例如，竞争性解释3表明，三个案例中（爱达荷州、北卡罗莱纳州、犹他州）出现了由技术援助网络之外的人员提供的技术指导（例如当地技术援助者，或当地卫生部门的专家），这些人员对技术援助网络的技术援助起到了补充作用。然而，找不到能够支持竞争性解释2的证据。只有一个州报告说，它在接受技术援助网络提供的技术援助时，还同时接受联邦其他机构的技术援助，但研究结果表明其他联邦机构的技术援助与观察到的结果之间没有关联。

一般来说，任何一种竞争性解释都没有彻底推翻技术援助网络与观察结果之间的关联，相反，对竞争性解释的考察反而证实，尽管存在其他相关因素，但技术援助网络的工作与观察到的结果之间存在着显著的联系。

技术援助成功的原因及其假设

在研究中仔细分析事前提出的假设，能够更详细、更充分地说明有关技术研究网络援助效果的许多问题。下面即讨论这些假设及其结论：

假设1(H_1)：共同确定技术援助需要：

受助者和技术援助的提供者（例如，社区规划组织和技术援助网络中的援助提供者）共同确定援助内容，才能达到理想的援助效果。

研究发现：确定技术援助内容至少需要经历两个步骤。第一个步骤是确定需要援助什么。确定了需要援助的内容之后，第二步是对将援助内容进行详细的界定。研究人员在提出假设1时，并未对第一、二步骤进行明确的区分。但8个案例却使研究者认

识到，必须分两个步骤，并从中考察受助者和援助者的作用。

关于第一个步骤，几乎所有的技术援助网络都证实，社区规划组织或疾病控制预防中心是第一步骤的主导者，是他们决定着需要援助哪些内容。援助者本身并未或很少参与这一过程，因此不存在共同确定援助内容之说。

关于第二个步骤，一些援助者确实参与了详细界定援助内容的工作——例如，某一援助者反复开会讨论援助的内容（如内布拉斯加州、爱达荷州）。然而，当社区规划组织的代表并不完全了解援助内容，且援助者又必须与之进行合作时，问题就出现了。结果，后续的许多相关讨论、界定工作就无法尽如人意。8个案例中有1例就出现了这种情况（北卡莱罗那州）。对于第二个步骤来说，一个关键的问题是，作为受助者代表的社区规划组织应具备适当的知识基础。

可能的结论：研究结果表明，为使技术援助效果更佳，必须充分考虑代表社区规划组织参加界定援助内容的人员的身份（及其职业素养）。如果社区规划组织内部有许多二级委员会，而这些二级委员会的学识素养又参次不齐，援助者如果与其中代表少数的委员会合作，共同确定援助内容，那就会出现援助内容实际并不符合社区规划组织需要的危险。

弥补这一问题的方法，是要求所有的社区规划组织指定一个二级委员会，全程参与上述两个步骤，确定援助内容。该二级委员会要负责联系援助者和社区规划组织，并代表社区规划组织参与技术援助过程，与地方性和区域性援助者共同合作。有了专门的负责监管工作的二级委员会，将能更充分体现社区规划组织的各种援助需求，建立起援助者和受助者之间的联系桥梁。

假设2(H_2)：外部界定技术援助目标：

在疾病控制预防中心指导下制订援助目标，或者经其审核后确定技术援助的内容，则最终形成的艾滋病防治方案会更加详细。

研究发现：不但受助者和援助者会影响技术援助活动，而且疾病控制预防中心也会对技术援助活动进行外部干涉。卫生部门每年都要申请经费补助，疾病控制预防中心在审查其申请报告时都要影响到技术援助过程。当来自外部机构的审查认为某州提交的申请报告会被拒绝时（如爱达荷州、蒙大拿州、犹他州），或者申请报告中的某项内容如工作的优先顺序（蒙大拿州、北卡莱罗那州）不能令人满意时，该州就会要求提供技术援助。

如果技术援助的目标是经由这样的方式，由外部确定的，那么此后出现的方案通常更能满足疾病控制预防中心的要求。案例研究发现，社区规划过程也会得以改善，目标更能集中于预防疾病的扩散。表 8.4 第一栏显示，在总共 8 个案例中，有半数的案例（佛罗里达州、爱达荷州、北卡莱罗那州、犹他州）出现这种情况：外部审查在确定技术援助目标方面，起了重要的作用。

在实施技术援助的最初四年中，社区规划组织提出的所有计划几乎都满足了疾病控制预防中心的要求。该中心的要求可以概括为五个核心目标（CDC，1998）。此外，疾病控制预防中心不断在五个核心目标之上添加更多的要求，渐次提高对各地社区规划组织的要求（CDC，1998）。随着疾病预防中心期望值的增高，社区规划方案也会更加详细，规划过程也会不断得以改善。

可能的结论：外部审查和技术援助能够持续不断地提高规划过程的质量。而且，疾病控制预防中心应该注意及早对援助提供者发出信号，使其提前了解受助对象的要求。及早发出信息有利于技术援助者提前准备相应的专业素质，以便其有能力给相关机构提供高质量的技术援助。

假设 3（H_3）：援助者之间相互合作：

当有多个援助者共同向社区规划机构提供技术援助时，如果这些援助者能够相互合作，则援助效果更佳。

表 8.4　与三个特定假设相联系的技术援助的特点

州　别	假设 2:来自疾病控制预防中心的外部审查对于技术援助目标的影响程度	假设 3:援助者来自多个不同的援助机构	假设 4:技术援助表现为一系列援助
佛罗里达州	外部审查发现州的传染病摸底调查有四个不足之处	所有的技术援助人员都来自“州及区域流行病专家委员会”的一个机构	州及区域流行病专家委员会的专家提供了为期两个月的现场指导,在此后又分别进行过两次现场指导,包括通过专题研讨会进行培训(也即系列援助)
佛罗里达州迈阿密市	疾病控制预防中心的外部审查对于技术援助没有产生影响	所有的技术援助人员都来自教育发展研究院,一个顾问和两个代表都由该组织指派	进行过几次技术援助(召开过一次委员会议,一次不限资格的会议,一次领导会议),但都是在同一个月内进行的
爱达荷州	外部审查发现援助项目与社区规划大纲不一致	技术援助人员来自于三个不同的全国性机构(教育发展研究院、州及区域流行病专家委员会、州及区域艾滋病主管全国联合会)及一个区域性机构	主要的技术援助活动是一次会议,但教育发展研究院在其后的两年里安排过后续技术援助
密西西比州	疾病控制预防中心给州卫生部门追加了资金,使之把防治工作扩展到少数族裔	技术援助人员来自于黑人妇女全国联合会和全国艾滋病学会,援助人员是由受援助者自己挑选的	仅有一次技术援助活动——一次论坛

续表

州别	假设2:来自疾病控制预防中心的外部审查对于技术援助目标的影响程度	假设3:援助者来自多个不同的援助机构	假设4:技术援助表现为一系列援助
蒙大拿州	外部审查发现州制订的方案与疾病控制预防中心下发的社区规划大纲不一致	一个援助组织与州卫生部门共同提供技术援助	在一年内进行过三次技术援助活动
内布拉斯加州	疾病控制预防中心的审查对技术援助活动没有产生影响	所有技术援助都由教育发展研究院提供,援助者都是该院的专家或顾问	在为期六个月的时间内进行过多次技术援助(因此是系列援助)
北卡莱罗那州	疾病控制预防中心退回了该州1996—1999年的方案,并特意指出其方案在设置优先顺序方面存在不足,在疾病控制预防中心看来,该方案“不能解决任何问题”	所有的技术援助都是由两个地方援助机构提供的,这两者之间相互合作,同时也接受两个全国性援助机构(州及区域流行病专家委员会、州及区域艾滋病主管全国联合会)的远程指导,教育发展研究院记录下了援助的发生过程	两个地方援助组织在几个月内开展了一系列援助活动,社区规划组织考虑如何来制订以后三年内的预防方案
犹他州	疾病控制预防中心的外部审查发现援助项目与社区规划大纲不一致	技术援助由“美国—墨西哥边境健康协会”的专家及来自教育发展研究院的专家、顾问共同提供	在十二个月中展开过一系列援助活动

资料来源:COSMOS公司(1999年)

研究发现：援助者之间的合作是指分别代表两个或多个机构的人员共同参与技术援助活动(这些人员可以是专家或顾问)。尽管出现合作现象的援助可能只是一少部分，但其发生的确切概率却不得而知。例如，教育发展研究院的跟踪研究表明，该院的专家或顾问参与了几乎所有的援助活动。在8个案例中，几个机构相互合作共同提供援助的情形很普遍(见表8.4第2栏，8个案例中有4个出现了合作现象——爱达荷州、密西西比州、蒙大拿州、犹他州)。但需要注意的是，这8个案例不能代表技术援助网络所提供的所有援助。

援助者曾报告说，他们很少合作，尤其是极少相互合作共同提供现场技术援助。这是因为相关各方日程安排不一致，协调起来难度大、成本高(教育发展研究院)。另一个援助者注意到，只有当社区规划组织急需多方面、多领域的技术指导时，才比较有可能出现几个机构相互合作共同提供技术援助的情形(州及区域流行病专家委员会)。在8个案例中，这种情况至少发生过一次(爱达荷州)。在该州，多个组织共同合作提供各种指导，以帮助其解决社区规划活动中存在的多个问题。

与此同时，几乎所有的援助者都表示，他们对于相互合作提供技术援助感到满意，因为每个援助者都乐于看到，其他人的工作将因自己的付出而变得更顺利、更有效。疾病控制预防中心可以从合作援助所形成的催化效应中获得更大的利益(州及区域流行病专家委员会)。但是，也有一些援助组织极少与其他组织一起合作(如全国艾滋病学会)。

可能的结论：几个机构相互合作进行技术援助的成本非常高，这意味着如果组织一次合作援助，将占用好几次独立援助的资源。但是，合作援助的成效比较大，尤其是当社区规划组织需要多方面、多领域的技术指导时，合作援助的成效更大。

所以，一个可能的解决办法是，参与技术援助网络的机构在每一财政年度的开始，都在制订单独援助计划之外，排定一次或几次合作援助计划。各机构在分配援助资源时，除了留出用于单独援

助的资源之外，还要专门留出用于合作援助的资源。对有限的资源进行合理的分配，将有助于提高资源的利用效率。

好钢用在刀刃上。用于合作援助的有限资源应该节约使用。只有当社区规划组织需要相关机构同时提供两种或多种不同的技术援助时，方可动用留给合作援助的资源。这样才能更充分地发挥代价高昂的合作援助的效用。

假设 4(H_4)：系列援助：

一系列互为基础、相辅相成的技术援助连在一起，援助效果将更佳。

研究发现："系列援助"的概念与技术援助网络使用的"长期援助"概念有相通之处。例如，教育发展研究院提供给社区规划组织的指导教材(教育发展研究院，1995 年，第 7 页)中，把短期技术援助界定为地方性、区域性或全国性组织提供的有限电话咨询、一次性现场指导、不重复的一次性咨询活动，把长期技术援助界定为多次现场指导，或者地方性、区域性及全国性援助组织在一定时期内的合作。大多数援助提供者弄不清楚短期技术援助与长期技术援助之间的区别，因此也无法提供两者孰优孰劣的信息。

表 8.4 第 3 栏显示了 8 个案例中系列援助的分布情况。8 个案例中有 6 个涉及系列技术援助或长期技术援助(佛罗里达州、爱达荷州、蒙大拿州、内布拉斯加州、北卡莱罗那州、犹他州)。这里的长期技术援助可能包括一次或多次现场指导，持续但零星进行的电话咨询等(佛罗里达州)。有些长期援助持续的时间超过一年或多年(爱达荷州、犹他州)。有些长期技术援助发生在疾病控制预防中心的年度例行审查之后，或者在新的计划开始实施之初(北卡莱罗那州)。

可能的结论：技术援助网络应该既提供单独的技术援助，也提供长期的系列技术援助，两种形式各有所长，不应偏爱任何一种。技术援助网络应该在现场指导之后的两个月内，召开电话会议，与

社区规划组织的代表、疾病控制预防中心的项目主管、援助者三方共同讨论后续的援助内容。教育发展研究院目前遵循这种方式，但其他援助组织并未如此。这样做的目的，是向社区规划组织提供更好的技术援助，制订更具针对性的援助方案。后续技术援助也可能涉及技术援助网络或地方性技术援助组织。

假设5(H_5)：与其他联邦机构进行合作：

技术援助网络与其他有关预防艾滋病或社区规划的联邦机构合作，共同提供成功的技术援助。

研究发现：案例研究几乎没有发现技术援助网络与其他联邦机构合作提供技术指导的例子，技术援助网络的成员们也没有提到这方面的事例。但这种罕见的事例确实出现过。疾病控制预防中心的社区规划与三个地方法案《怀特1号法案》、《怀特2号法案》、《HOPWA法案》同时实施(迈阿密市)。在这独一无二的案例中，协调行动的好处是明显的，那就是为了产生一个规划机构，该市出台并实施了一项地方法令。

社区规划组织和技术援助者相信，联邦机构在鼓励别人进行整合之前，本身首先需要进行整合(教育发展研究院)。各种联邦机构的要求并不一致，至今并未完成整合。因此可能会出现这样的后果：政出多门，社区规划组织穷于应付，完全陷入一系列事务性问题之中——而如果联邦机构事前进行整合的话，所有这些问题都是可以避免的。

可能的结论：在尝试要求技术援助网络与其他联邦机构进行整合之前，都要仔细考虑，慎重行事。除非技术援助网络与其他联邦机构的工作要求及工作程序都表现出明显的相容性质，否则在地方层次进行任何整合都是件事倍功半的苦差事。

假设6(H_6)：向全国性技术援助机构通报技术援助网络的工作：

向全国性援助组织通报技术援助网络的工作概况，

能够使援助网络的工作更有成效。

研究发现：技术援助的分配一般是根据各个援助机构的工作专长分配的，一些援助者不需要了解其他援助机构正在从事什么工作，尤其是不需要知道社区规划组织是否曾经受到过其他技术援助组织的指导。例如，技术援助机构报告说，在实施技术援助的准备阶段，既不存在要求受助者如实报告此前受助经验的正式规定，也不存在要求援助者检索同类援助先例的正式规定，既不存在要求向其他援助机构通报自己援助进度的正式规定，也不存在能够完整记录援助组织实施过哪些援助项目的数据库。

随着援助的深入，技术援助网络的所有成员渐渐开始比较了解除了他们之外，还有哪些机构正在从事哪些援助。这有两个积极作用：首先，他们对问题的诊断能力得以提高，因此更有利于推荐合适的机构来解决相关的问题（教育发展研究院），技术援助的效果很可能因此而提高。其次，至少有一个技术援助组织报告说，在实施技术指导的时候，了解其他机构援助组织的工作进程，有利于把本人的技术援助活动与其他援助者的工作联系起来。在该案例中，当援助者了解到其他机构正在进行需求评估和确定优先项目之后，认为更有必要帮助援助对象调查传染病分布状况，以使传染病分布状况能更好地与需求评估和确定优先项目联系起来（州及区域流行病专家委员会）。

可能的结论：迄今为止，技术援助网络主要依靠非正式的程序来共享有关信息，尽管较为正式的共享程序已经开始出现。所有的援助者每月召开电话会议是一种较为正式的共享方法，这种方法很早就出现了，但其间中断了一段时间，1998 年初才重新恢复。最近又出现了召开面对面会议共享信息的新举措。通过这种方式，援助者之间能够相互进行工作会话，互通信息。应该鼓励各个援助机构继续沿用这些共享信息的举措。

假设 7(H_7):主动与被动援助:

既需要主动的技术援助,也需要被动的技术援助。

研究发现:传统上,技术援助者常常采取一种被动的姿态,至少在现场援助方面,援助者不会轻易地宣称是自己主动要提供援助的(教育发展研究院、州及区域流行病专家委员会、美国一墨西哥边境健康协会、全国艾滋病学会)。换句话说,尽管可以通过一般的渠道使援助对象了解提供援助的意向(包括分发宣传手册、与疾病控制预防中心的主管沟通及通过其他口头表达),但援助者并未向特定的社区规划组织主动表明提供技术援助的意愿。某些特定的地方性、区域性援助者是否主动表达提供援助的意愿,目前尚不清楚。

当社区规划组织提出的方案被证明与疾病控制预防中心的大纲不相一致时,才最有可能出现主动的技术援助。在一些情况下,疾病控制预防中心的官员会提醒该社区规划组织寻求技术援助网络的指导。就这一意义来说,疾病控制预防中心可被看做是最活跃的代理人(如爱达荷州、犹他州)。这也可以被看做是主动的技术援助。

可能的结论:除非疾病控制预防中心制订更详细的主动援助细则,否则,只有在社区规划组织提交的方案不符合疾病控制预防中心的要求时,才可能出现主动援助的情况。

假设 8(H_8):长期技术援助计划:

在社区规划组织参与了长期援助计划的情况下,其社区规划活动才更为有效。

研究发现:在接受调查的案例中,没有发现哪一个社区规划组织制订过长期的技术援助计划。在一些案例中,出现过成立专门的规划小组来协调四个联邦项目的事例(迈阿密市),它所涉及的问题带有长期计划的性质。但是,该技术援助本身并不是长期性

的。有一个案例报告说，它们曾考虑制订长期的援助计划(北卡莱罗那州)，该州社区规划组织从某个技术援助活动中受益匪浅后，曾对自己独立制订下一年度防治方案的能力和前景感到怀疑。但是，他们并没有制订获得长期技术援助、提高相关规划能力的机制。

可能的结论：同前述假设 1 一样，如果在社区规划组织中设立一个常设的二级委员会或工作小组，由其担任协调组织工作，那么就可以提高技术援助的连续性、继承性。该二级委员会可以制订寻求技术援助的长期方案，这将给几乎所有的社区规划组织带来好处。



公私立大学的科研申请程序①

Proposal Processing by Public and Private Universities

大学如何提出科研申请以及科研申请的成本如何，是二十多所大学一系列案例研究的主题（见材料17）。来自每所大学的研究结果都纳入正式数据库，作为最终研究报告终稿的附录，数据库信息是进行跨案例分析的基础。

该研究有意识地涵盖多种类型的大学，既有研究型大学也有非研究型大学。大学的规模有大有小，且分布于全国各地。研究者要么通过现场采访获得数据，要么通过与查阅文档相结合的电话采访收集数据。因为科研项目的申请涉及高校中若干不同的学术研究部门和行政管理部门，因而需从多种渠道搜集数据材料。大多情况下，研究者在每一所大学中都接触、座谈过至少15个人。

研究小组也从档案资料中检索出一定数量的数据资料，以估计科研申请活动的成本——大学每年报给联邦政府间接成本的部分。跨案例分析结果不仅展示

---

① 作者注：本章是从COSMOS公司1996年11月提交的一篇名为 *The National Science Foundation's FastLane System Baseline Data Collection: Cross Case Report* 的报告中摘录的。为了提高可读性，摘录过程中做了少量编辑，其中省略号的地方是对原报告的省略。罗伯特·K·殷是报告的主要作者。

本研究所收集的资料来自20所大学，其中15所大学在FastLane系统——由主要联邦研究机构创立的，确保受让人能以电子方式提交提案和报告的第一个系统——的开发中，与国家科学基金会（National Science Foundation,NSF）有合作。

了定性与定量数据的应用情况，而且产生了令人吃惊的调查结果——那些提出大量科研申请的高校也耗费了很高的单位成本，这与根据规模效益理论推导出的心理预期相矛盾。该统计分析展示了如何通过为数不多的案例来分析数据。这些发现也与其他几类大学的定性分析形成对比——多案例交叉分析中应用复制逻辑的另一类例子——表明为什么出现了这种无法预料的现象。

该研究不是评价研究。然而从评价的角度看，该研究的一个不足之处是，没有包括应当关注的重点——此项研究不仅要关注高校科研项目的数量，更要关注被批准的科研申请的数量、比例以及其总成本。从这种评价的意义上讲，跨案例分析也许可以被看做是一个有关过程评价的例子(见材料 18)。

材料 17
多案例研究的重要性

本书中所有的案例研究，无论是单案例研究还是多案例研究，最初都是多案例研究的一部分。如果有条件，多案例研究设计可能会比单案例研究设计的效果更好。具体而言，即使只是双案例研究，与单案例设计相比得到的结果也可能会更有说服力。例如，从两个案例(比如两个实验)独立得出的结果比源于一个单一案例(单一实验)的结果更具有说服力。你能避免对单个案例研究的一个普遍批评——即案例选择包含着特定的人为因素，其关键证据的获取途径有问题，因而其说服力不足。

(如需更多的信息，见:《案例研究：设计与方法》第 2 章之“采用单案例研究设计还是多案例研究设计”的相关内容)

材料 18
过程评价

提出科研申请可以被看做是一个过程，该过程应该产生一系列预期结果：获得批准和最终富有成效的研究。不过科研申请的提出需要一系列复杂的活动，其本身就值得进行评价。就这一点而言，出现了过程评价的概念(面向干预过程的评价，而不是面向结果的评价)。

过程往往要持续一段时间，案例研究通常会对事件做长时间跟踪。因此，案例研究方法最初被作为过程性评价的一种方法(评价干预是否按计划施加)，而在结果评价的作用上并非必要。传统上，严格的总结性评价需要一系列不容置疑的定量数据，但分析定量数据这并不是案例研究的特长。

本书所持的观点不同。案例研究的评价既涉及过程，也涉及结果，包括定量和定性两种数据。本章案例研究更关注过程(最终重要的结果，或是一定程度地赢得提案或是提高后续研究效率)。本书其他案例既包括过程又包括结果。

(如需更多的信息，见:《案例研究：设计与方法》第 5 章之“建构性解释”的相关内容)

研究概况

这一跨案例分析收集了 20 所大学 1994—1995 学年有关科研申请活动的各种数据。该研究先收集基准数据，用于和“快速网路”启用之后（启用时间最初定于 1995—1996）进行前后对比。“快速网络”是由国家自然基金会开发的用于提交科研申请、查询科研申请、授权发布的电子系统。在该研究涵盖的 20 所高校中，有 12 所高校的科研主管正在参与“快速网路”系统的开发，5 所大学参与由其他联邦机构设计的电子传播系统，另外 3 所大学则同时参与了两个项目。研究小组对 20 个研究点的 7 个进行了参观访问，而对另外 13 个点通过电话采访和调查问卷来收集数据……

研究者搜集了高校典型的科研申请程序方面的资料，并分析了其中 3 个有关国家自然基金会的申请及 1 个国家健康研究所（NIH）的申请。每所大学的科研主管根据学科、院系特点，提出了各自的 NSF 和 NIH 科研申请。因为所有的科研经费的分配都是在 1994—1995 年完成的，所以这些科研申请应代表传统主流研究者的创意，而不应表现高校之间的竞争。

在每所高校内，研究者对高校的采访和资料收集都是在四个组织层面上进行的：科研管理处、学院、系、首席研究者（PI）等层面。完成数据收集后，研究小组为每所大学建立了独立的数据库，每个数据库包含有关下列五个主题的定量与定性信息：

1）研究小组所遵循的从每所大学收集数据的详细程序。

2）科研申请向上递送到哪一个层级，科研人员付出了多少努力，提出科研申请的过程中是否用到了电子技术（软件和硬件）。

3）该高校为科研申请的提交和评审制订了哪些程序性规定。

4）高校中的科研人员和国家自然基金会评审专家的感悟与经验。

5）与监控科研计划和奖励相关的具体管理任务（如经费预算与报告程序）……

该项研究重点考察了科研申请的三个参数：处理科研申请所需要的时间，处理科研申请的成本，科研申请提交之后的活动。这三个参数之所以重要，是因为“快速网路”的开发者想保证“快速网路”被应用时能够改善（至少减低）这些状况。下面的章节对三个

参数中的前两项进行了分析。因为数据收集在研究每个参数时会有微小的变化，所以在每个部分都包含有方法论的探讨。为保密起见，本研究报告内的图表中出现的所有高校，都采取了双编码技术（dual coding schemes；也即，在图表 1 中出现的“高校 A”，并不一定就是图表 2 中的“高校 A”）。

处理和提出提案所需时间

方法论

为了解 1994—1995 年间各高校提出科研申请的典型过程，研究小组收集、汇编了每所大学的相关数据，重点分析：①在此过程中的主要任务；②任务的类型（技术性的、行政性的、预算的）；③实施任务的层级（大学、学院、系或首席研究者）；④每项任务所需时间成本和人力成本。获得数据的渠道之一，是对高校的相关人员进行访谈，渠道之二是分析三个 NSF 科研申请和一个 NIH 科研申请的具体过程。这些数据共同组成另一个数据库，研究小组根据这个数据制成科研申请流程图。

跨案例分析的研究结果

20 所高校的科研申请过程呈现了 4 种不同的模式：

Ⅰ组：在提出申请的初期，科研管理处（SRO）参与（积极——不只在提出申请时提示研究者），首席研究者提出了最终的申请报告。

Ⅱ组：科研管理处早期参与，且提出了科研申请。

Ⅲ组：各个层面均有早期参与，由科研管理处提出科研申请。

Ⅳ组：系、部层面早期参与，由科研管理处提出科研申请。

小组按等级顺序排列，等级低的组有较大的科研管理处参与（更集中），而等级高的小组有更多的系、部参与（更分散）。

图 9.1 为两类大学的对比流程图，一个流程图来自Ⅱ组（E 大学），另一个来自Ⅳ组（G 大学）。在流程图中，水平线代表所需处理时间，垂直线代表四种处理组织层面（从首席研究者到科研管理处）。E 大学的流程图比 G 大学更加复杂。E 大学科研申请过程

也花费了更多的时间。研究综合了所有小组最初的组织层面的情况，发现学院层面参与该科研申请过程最少。

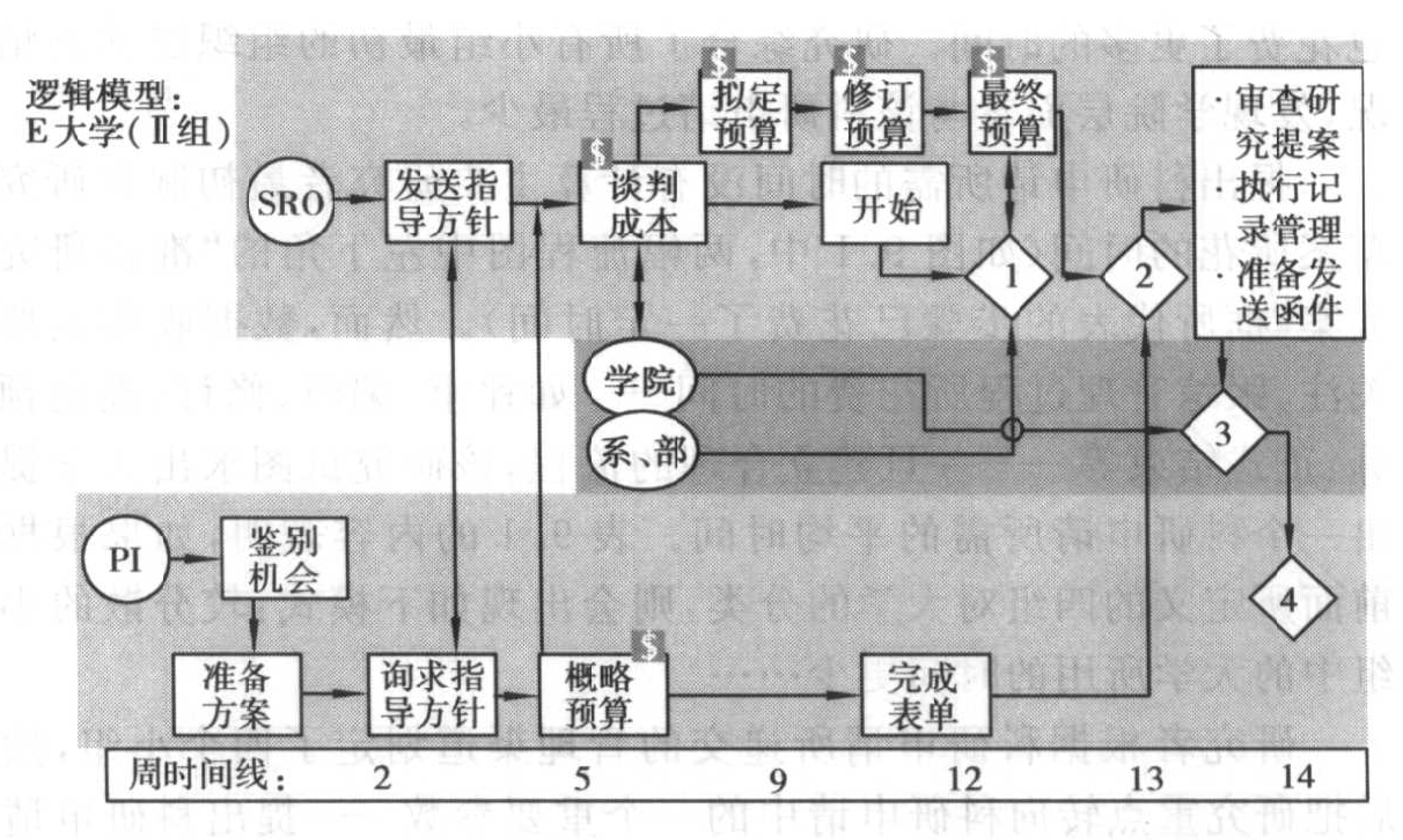
提出科研申请所需的时间没有计算主要研究者最初制作研究草案所花的时间(如图 9.1 中，两幅流程图中左下角的“准备研究方案”框所代表的步骤已花费了一定时间)。然而，数据收集主要关注、跟踪管理过程所花费的时间——如评审、编辑、修订、提出预算、正式结束等——一旦建立合理的流程，该研究试图求出大学提出一个科研申请所需的平均时间。表 9.1 的内容表明，如果根据前面所定义的四组对大学的分类，则会出现如下模式：较分散的小组中的大学所用的时间更少……

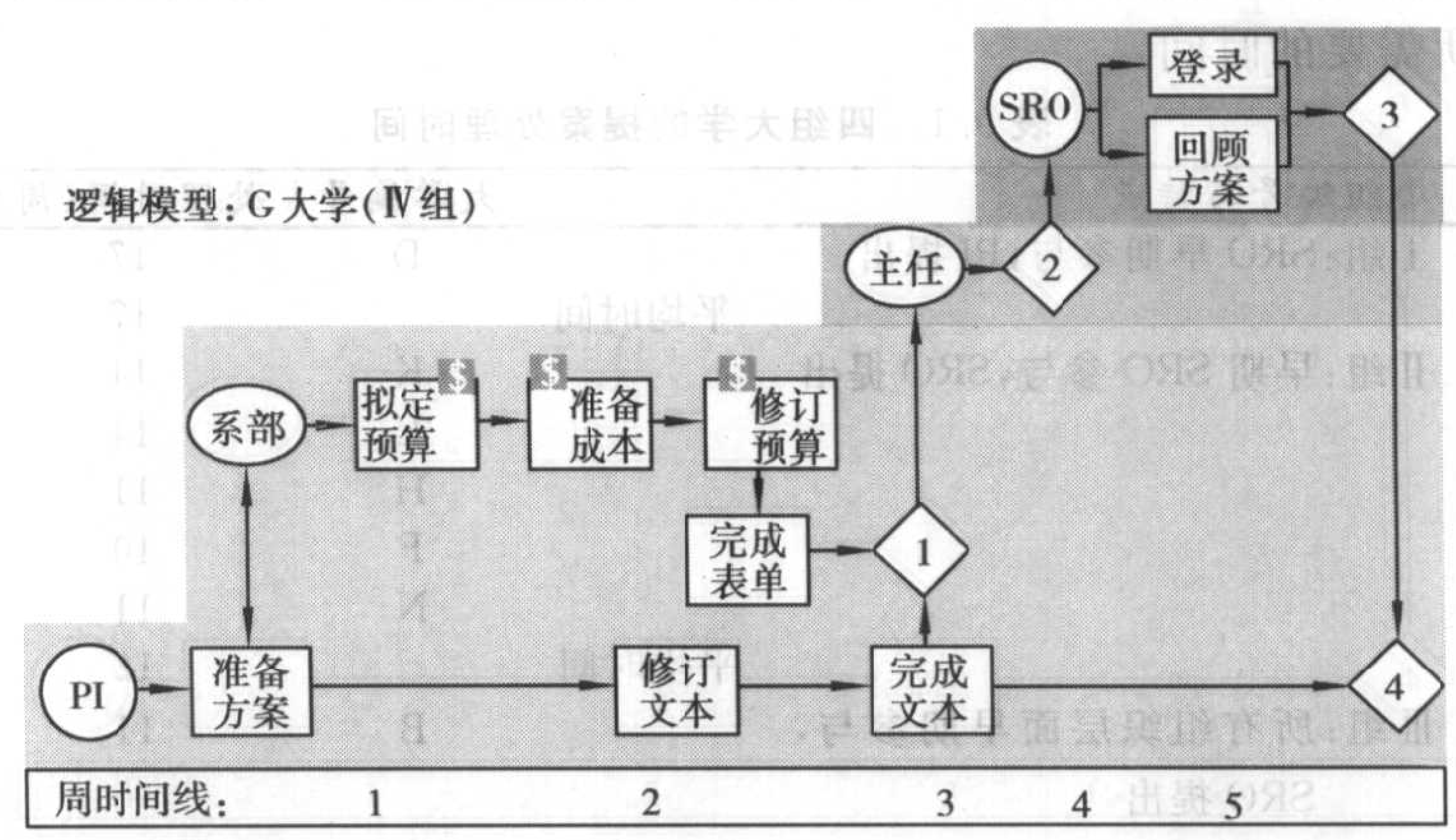
研究者根据科研申请所递交的管理渠道划定了四个小组，然后把研究重点转向科研申请中的一个重要参数——提出科研申请所需要的时间。

表 9.1　四组大学的提案处理时间

小组编号与特点		大学编号	处理时间(周)
Ⅰ组：SRO 早期参与，PI 提出		D	17
	平均时间		17
Ⅱ组：早期 SRO 参与，SRO 提出		K	14
		E	14
		H	11
		F	10
		N	11
	平均时间		12
Ⅲ组：所有组织层面早期参与，SRO 提出		B	11
		I	10
		O	7
		Q	9
		J	6
	平均时间		9
Ⅳ组：系、部早期参与，SRO 提出		M	5
		P	13
		C	7
		A	5
		G	5
		L	5
	平均时间		7

来源：COSMOS 公司(1996)





被提及的成本因素　间断的行动　处理过程基准线　关键决策点

决策性标识说明：

SRO	科研管理处
COLL.	院长/学院
Dept.	系、部
Dean.	系主任
PI	首席研究者

关键决策点(E大学)：

1.系/学院和科研管理处签署的跟踪表单
2.科研管理处整理科研申请；首席研究者签署
3.系主任签署发送函件
4.提交提案

关键决策点(G大学)：

1.全部提案由系领导和首席研究者编制
2.系主任签署
3.科研管理处签署
4.首席研究者提出科研申请

图9.1　两所大学的提案处理过程说明

资料来源：COSMOS公司(1996)

科研申请的成本

方法论

研究者收集了每所大学 1994—1995 年间有关申请科研项目的其他信息，这些信息包括以下类别：

1）提出的科研申请的项数。

2）计划申请的科研经费总数。

3）科研申请的预算分配。

4）大学管理方面总费用，分为两部分（科研管理处和部门——后者包括学院、系，以及在科研管理处下的其他部门），以及用于申请科研项目的总花费占大学管理费用的比例。

5）科研管理处为申请科研项目而付出的努力。

6）申请科研项目所花费的时间。

跨案例分析的发现

研究小组重点计算两项费用：提出每项科研申请的成本以及每 1 美元申请成本所能申请到的科研经费数。为了评价这两个指标，研究小组用两个变量作为分子——科研申请的总项数和申请到经费总金额。表 9.2 列示了各高校该两项费用的情况，20 所高校中的 5 所缺少完备的数据。

人们会自然形成这样的想法，当科研申请的项数增加时，每项申请的平均成本将下降，该假设以处理大量申请时的规模效益理论为基础。表 9.2 通过两个变量的点状图验证了该假设。然而点状图仅表明了相反的关联：提出大量申请的大学也付出了较高的单位成本（每项申请的费用）。即便是减少学校的数量，统计结果仍然表明科研申请的项数与单位成本之间显现明显相关（为避免极端数据对二者关系的干扰，在排除了最高点 A 和最低点 B 之后，点状图仍显示明显的相关关系）。

表 9.2 提案的单位成本(1994—1995)

大学编号	科研申请的成本	申请金额		单位成本	
	总成本(SRO与部门)	科研申请项数	获得科研经费总量	每项科研申请的成本	申请100万美元科研经费所需的成本
A	20 574 176	3 131	1 105 367 674	6 571	18 613
Q	12 870 000	4 250	582 146 000	3 028	22 108
M	5 945 500	3 054	983 874 839	1 947	6 043
N	4 576 300	2 566	105 570 071	1 783	43 348
H	3 957 500	2 028	297 191 823	1 951	13 316
G	3 148 060	1 184	400 071 787	2 659	7 869
F	2 312 900	2 101	402 900 000	1 101	5 741
O	1 933 350	2 224	1 224 004 668	869	1 580
D	1 640 000	3 235	732 636 790	507	2 238
K	947 550	1 277	112 408 806	742	7 741
B	608 476	436	81 341 805	1 396	7 480
J	489 000	1 339	134 176 180	365	3 644
I	200 000	318	44 983 744	629	4 446
T	135 000	635	137 698 881	213	980
P	30 580	96	13 579 628	319	2 252
E	—	2 850	461 639 989	—	—
L	—	2 097	270 107 629	—	—
C	—	2	1 621 418	—	—
R	—	—	—	—	—
S	—	—	—	—	—
平均	3 957 893	1 824	394 517 874	$ 1 605	9 827
中值	1 993 350	2 063	283 649 726	$ 1 101	6 043

资料来源:COSMOS公司(1996)

考察科研申请的成本,并参照时间成本和来分析根据“集中-分散”程度划分出的四类大学,可以看出最分散的大学,其科研申请的成本通常会较高,所需的时间成本较少,其提出科研申请也较多。研究小组以收集的定性数据为基础给所有这些关系提供了探讨性的解释:科研申请成本高,似乎是因为参与科研申请的单位过

多；同时，扩大参与也意味着在整个大学内缩短了申请的评审时间，增加提案数量。对众多部门参与的需要反映了多样化的组合，包括部门间和不同学科间的组合。这种情形是否正确，或者数据中机械性的人为现象是否会影响结果，还需做进一步研究。

考察申请经费的总金额时需要注意的一个问题是，目前的研究不准备预测最终的回报大小或回报频率周期。申请金额多的高校比申请金额少的高校将获得更高的"中标"比例，这种可能性是存在的。如果果真如此，那么单位成本的回报在申请金额少的大学中也许较低。这个发现可以对仅仅从每项提案的单位成本得出的解释进行修正。因此这种情况值得再做研究……

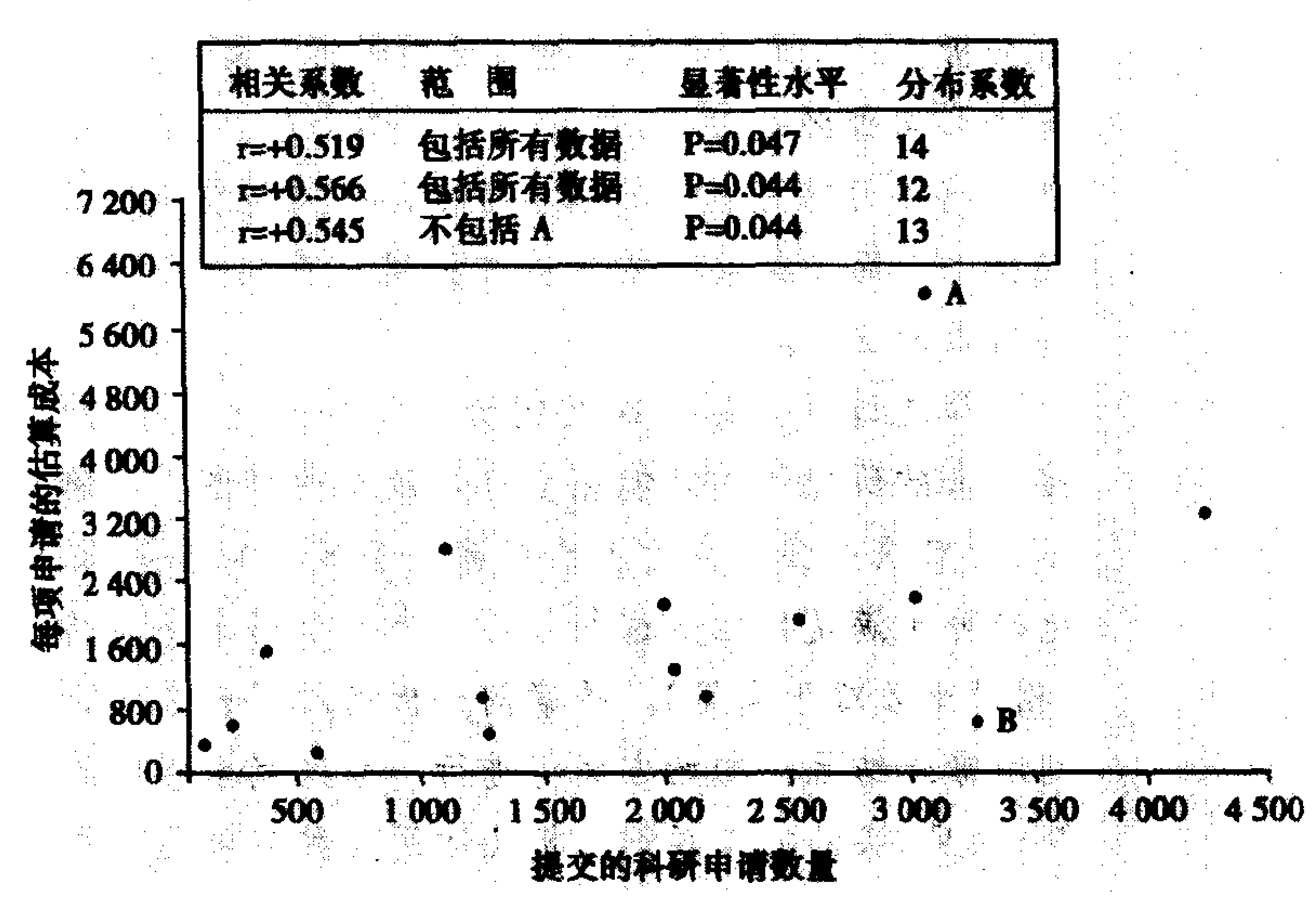


图 9.2　根据科研申请的项数，估算每项申请的成本



转型公司的案例研究[①]

Case Studies of Transformed Firms

第三类也是最后一类跨案例分析回到了更传统的定性分析上。本研究对14个独立公司进行了案例分析。[②]每个公司都经过筛选，并符合以下两个条件：公司必须展示出作为转型范例的基本特性，必须是整个公司的转型——而不是某个或某些方面发生变化——且具有强有力的证据。

筛选过程实际上在案例研究实施前就已开始了，接下来的研究不一定能完全符合最初的意图。案例显示，所有这些公司实际上已经满足了第一个条件(相对比较易于满足)，但是这些公司中有几个尚未完全转型(相对比较难于满足)。跨案例分析通过下列方式充分利用筛选结果：初始方案将进行一系列完全相同的复制；而且，实际的跨案例分析还运用各种各样的变式以求得研究设计既能获得完全相同的复制，也能获得差

---

① 这一篇由罗伯特·K·殷所做的案例分析是下面这个报告的附录：*More Transformed Firms Case Stucdies*.本篇报告由美国商业部国家标准与技术处于2000年5月出版的，作者为Gaitherburg与Maryland.收入此书时有少量改动。

②本书第6章中收录了一系列单案例研究中的一个案例。该案例研究包括现场调查——与顾问或其他专家一同到公司做现场调查访问——分析公司记录，检验文件和相关材料，采访关键人物，并且观察生产和经营过程。不同的顾问和专家参与了该研究，并完成了不同的案例研究。尽管参与研究的人很杂，但所有研究者都参加了最初的强化培训，对案例中的概念也达成了共识，并且同意遵循相同的研究协议和论证步骤。因此，所有这些单独的案例研究合在一起，就成为相互平行的系列研究。

别复制(见材料 19)。

每一单个的案例研究试图解释公司的转型过程跨案例分析的目的是判定这些公司是否存在更普遍、更一般的转型过程。在这个意义上,跨案例分析的目的与多案例交叉综合的动机具有很大程度的相似性（见材料 20)。

材料 19
差别复制

这项关于制造业的跨案例分析中用到的案例，一些是已经转型的企业(直接复制，direct replication)，另一些是还没有完成转型的企业(差别复制，theoretical replication)。本书就复制逻辑及其抽样逻辑的对比已进行过探讨(见材料 13)。然而，直接复制和差别复制的不同之处尚未探讨。

在直接复制中我们预测，两个或更多案例应该遵循极为相似的事件过程，重复或复制彼此的经历——在概念而不是字面意义上。例如，就本章来说，在最初被认为已转型的公司中，有 9 个公司拥有表 10.3 中列出的转型的必要特征；出人意料的是，另外 5 个公司不符合这种标准。因此，对这两组转型过程的分析就存在不同。研究者预计第一组的 9 个公司(直接复制)应是基于相同的理由完成转型，而另一组的 5 个公司(差别复制)未能完成转型则应是基于另一种理由。

(如需更多的信息，见:《案例研究:设计与方法》第 2 章之“潜在的多案例研究设计是什么”的相关内容)

材料 20
跨案例分析

正如本书最后三章所说明的，跨案例分析是从多个案例研究中发掘出新的发现，它是多案例研究中最关键的部分。这种分析把每个案例研究看做独立的研究，因此该技术与任何其他的综合研究没有什么不同。如果能对大量的案例研究进行分析，那么这种分析综合就能运用与其他研究相同的定量技术，包括元分析(meta-analysis)。然而，最常见的情况是，案例的数量如此之少，以至于研究者不得不采用其他方法，譬如，汇集案例中的信息，制订成图表，再从中总结出模式等等。

(如需更多信息，见:《案例研究:设计与方法》第 5 章之“跨案例分析”的相关内容)

为什么研究转型公司

转型的持久力

对成功实现转型的公司进行研究的兴趣(例如,Garvin,1993;Hayes & Pisano,1994;Kotter,1995;Psacale,Milleman,Gioja,1997;Raynor,1992)出自两个动机:①这种公司能形成世界级的运营水平,树立商业成就的典范;②即使在市场、技术以及其他条件变化的情况下,这种公司也能长期保持世界级的运营水平。

面对市场和技术条件的变化,公司为了保持竞争优势就需要转型,因为保持竞争力需要一个适应性或学习型的组织(Garvin,1993)。理想的转型不仅要求企业文化和内部系统有明显变化——即从一种状态到另一种状态——而且要求其具有活力,能够不断适应新的环境(Kotter,1995)。

对转型公司的案例研究

迄今为止,我们从转型过程中得到的经验还不多。1998 年底至 1999 年初,为了解析中小型企业的转型是如何发生的,国家技术标准研究院及其生产合作伙伴(NIST MEP)[①]受托将此作为 14 个案例研究的对象。每个案例涉及一个公司的相关事件与结果。国家技术标准研究院及其生产合作伙伴从现场调研报告中筛选并确定了这些案例。根据现场调查报告,每个公司都成功经历了转型,且每个公司也都愿意成为案例研究的对象。

表 10.1 列示了 14 个案例的基本特征:名称、位置、开办时间、规模,以及主要生产线。值得注意的是,其中一家企业(Texas Nameplate)在 1998 年获得 Malcolm Baldrige 国家质量奖,成为历史上获得此奖的规模最小的企业。该公司还赢得了很多其他奖项。

---

① 案例研究与跨案例分析是 COSMOS 公司为 NIST MEP 所实施的项目的一部分,其目的是强化美国中小制造企业在全球范围内的竞争力。

表 10.1　14 个案例公司:成立时间,员工数量,主要生产线

公　司	创立时间	员工数量	产　品
Boozer Lumber,哥伦比亚,南卡莱罗那州	1946 年建立	145(目前)	当时:电缆,门窗 现在:屋架,护墙板
Breeze-Eastern,新泽西州	1926 年在 Breeze 公司命名下合并。20 世纪 80 年代早期被 Trans-Technology 购买	1 973(截至 1998)	直升飞机援救升降机,外围货物挂钩,货物期货机
Dowcraft 公司纽约子公司,Falconer,纽约	1934 年 Jamestown 钢隔板公司购买;1961 年成立 Dowcraft 公司	50(1999 年 1 月)	可移动式钢墙
Dynagear 油泵公司 Maquoketa,爱达荷州	1995 年建立 Hoof 产品生产线;1997 年 Dynagear 公司购买了 Hoof,Hoof 名字改为 Dynagear 油泵公司	137(目前)	当时:调节器,计时设备,油泵 现在:油泵
技术组装公司,密歇根州	未知	70	不锈钢排气系统零件
重大弹簧模锻公司,密歇根州	1960 年合并为重大弹簧和导线产品公司;1985 年被 Jim Zawacki & Ted Hohman 购买,日期未知,名字改为重大弹簧模锻公司	160(1998)	当时:弹簧和电缆线 现在:弹簧模锻
Jacquart 纺织品公司,密歇根州	1958 年创建为兼任贸易公司	52(目前)	宠物床和其他手枪皮套产品

续表

公　司	创立时间	员工数量	产　品
KARLEE 公司，Garland，德克萨斯	1974 年建立	400(目前)	金属片
MPI，密歇根主要工厂	大约建于 20 世纪 80 年代前，1983 年卖给集团企业；1989 年以 65% 获息卖给日本公司	不足 500	自动零件，如：轮轴控制杆
Rheaco 公司，德克萨斯	年代未知，Rheaco 创建	85(目前)	机械生产与金属加工
Texas 铭牌企业公司，德克萨斯	1946 年建立	66(1988 年 11 月)	金属鉴定与信息标签
UCAR 合成公司，Irvine，加州	1988 年建立	70(目前)	大型组件的精度工具
Venturo 生产公司，Cincinnati，俄亥俄州	年代未知，Venturo 建立，1989 年 Collins 联合公司购买了 Venturo	40(目前)	水电力车载起重机
Williams-Pyro 公司，德克萨斯	1971 年建立	30(目前)	灭火器与连接器

该跨案例分析的主要目的是：①在案例中归纳转型程度及类型（以积累有关转型条件方面的知识）；②分析众多公司中发生转型的动力，以积累将来能提高或促进其他公司转型的有关知识。

什么是转型公司

转型与生产过程改进的对比

对制造公司来说，转型过程不同于生产技术的改进（例如可参见 Upton，1995）。技术改进可以是全面的、具有重大意义的，可能涉及资金投向，车间布局的重新安排，生产过程的无缝连接，购置新设备以及其他重要变化等。

技术改进可能会带来生产效率和企业盈利的明显增长。实际上，中小型企业的技术改进具有很大的挑战性，因此成为国家技术标准研究院及其生产合作伙伴 1997 年 5 月、1998 年 11 月出版的案例研究中两项系列研究的主题。然而，虽然技术改进意义重大，但其未必会像转型企业那样产生企业文化的变革，也不会产生能够长期保持竞争优势的活力。

公司转型与生产过程改进之间的一主要差别体现在员工投身于企业重大变改中的参与程度上。尽管转型和生产技术改进都包括职工技能培训，但转型需要授予员工更多的权力。授权方式包括共同经营公司，支持员工参与生产技能外的教育培训（帮助他们获得相当于高中的资格证书），提高工资、福利待遇，改善工作条件，参与公司的管理决策过程（而不仅仅是生产过程）。

例如，采用单元生产法或是其他方式对员工进行优化组合（经常能引致分享生产决策、提高生产率等）——并没有伴随人力资源政策的变化——仍然只是生产过程的改进，其本身不会导致企业的转型。同样，没有其他方面的结构性变革而仅对人力资源制度进行改进，也不足以达成转型的目的。

当变革影响到公司的管理策略、营销策略以及应用新的信息技术时，特别是关键管理程序和标准发生变化时，转型的其他特征就显现了。进而言之，不把信息技术所带来的变化局限于生产过程中（例如，实行计算机的数字化控制），而是把生产过程与经济管理制度联系在一起。由此可见，转型的精髓在于整个公司运营的基本组织方式发生改变。仅有生产过程的变革，甚至生产过程与营销方式的双重改变，都不能称其为转型。

转型带来的所有变化不一定会立即显现。但前前后后的所有变革累积在一起，将会逐渐显示出效果，使企业表现出与以往不同的新面貌，最终完成以增强竞争力为目的的重新定位。公司可以通过改变企业名称来直观地反映出转型公司的新定位。

操作型定义

对转型公司进行可操作性意义的界定，是本案例研究的核心，也是当前分析的重点。通过查阅文献和咨询有关专家，研究小组拟定了一个总体框架，以及能体现真正转型的管理、市场、生产以及营销过程与政策等方面的特征。图 10.1 展示了该框架，它描述了在转型过程中与变化顺序相关的一个逻辑模型。表中第 4 个框列出了 5 类转型事件，这些事件与其他变化过程（见第 4 个框中的空白方格）相结合，共同达成了第 7 个框中所列的企业业绩。

表 10.2 通过列示所期望的管理、生产、营销过程以及政策等在转型过程中的变化来填充空白方格。为符合案例研究的界定，企业不但应展示出前 5 个领域至少 4 个领域内发生的变革，而且应展示出第 6 个领域，即“在过去 5～7 年的商业成就”[1]中取得的重要成绩。并且，转型公司的商业业绩应优于仅仅完成某项改革的公司：最好能展示很高的企业业绩，具体来说，就是能挤进同类企业的前 25%。

---

① 最初获得提名的企业名单来自与 NIST MEP 中心有关的顾问和职员。但是，能否获得提名与是否附属于 MEP NIST 中心无关。

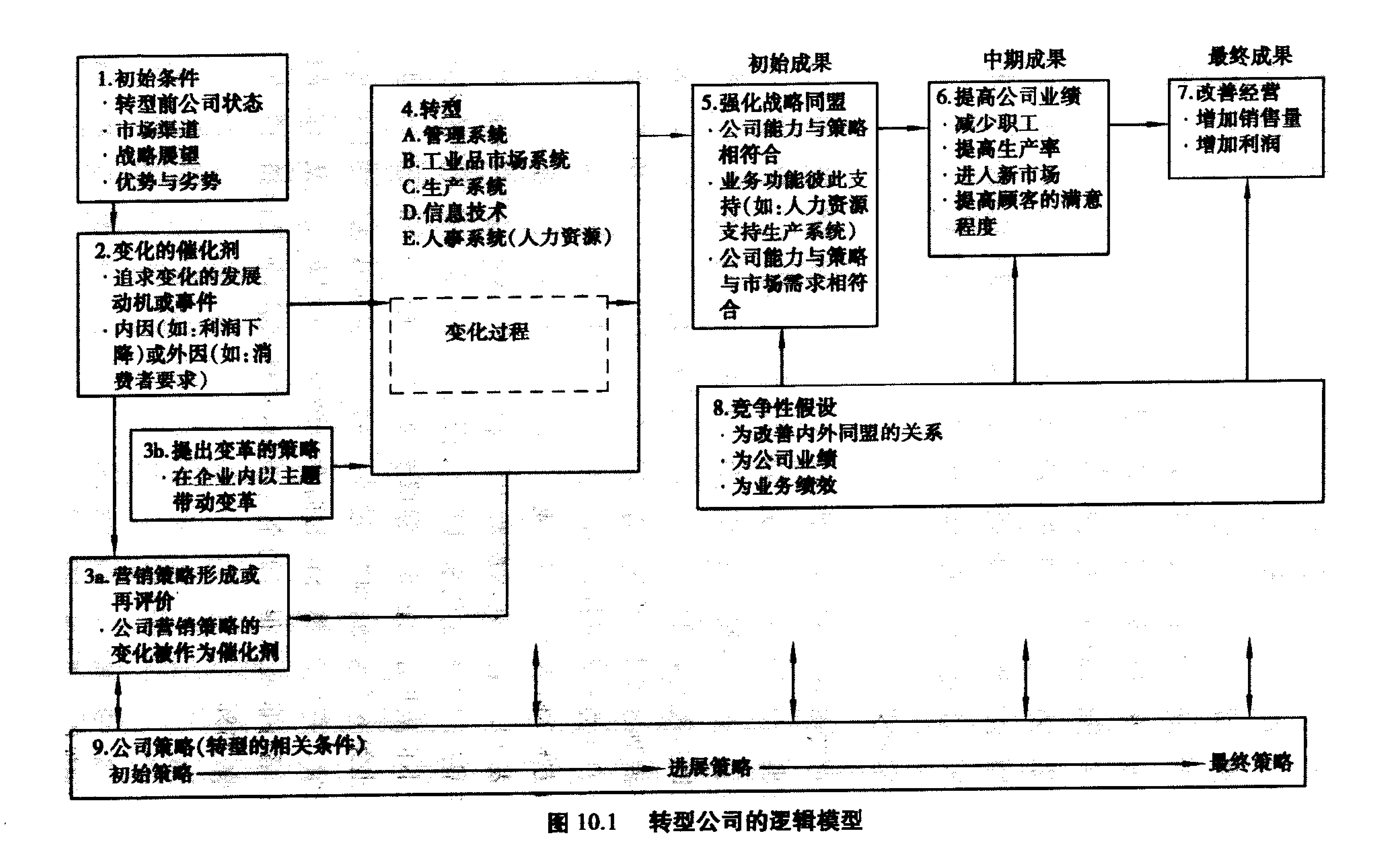


图 10.1 转型公司的逻辑模型

表 10.2　对转型企业而言，期望变化的领域

转型企业是指那些经历广泛的变化，几乎影响各个业务领域，引致商业行为真正改善的公司。制造业领域的专家认为转型可依据下面六种变化类型中的五类判定（第六类是强制性的）：

变化类型	变化标准
管理系统	战略规划程序
	业务实施规划程序
	管理信息分析与控制
	组织文化
	融资程序
	管理服务程序
营销与市场	市场竞争对手分析
	消费者分析
	产品开发程序
	销售区域管理
	销售策略与销售渠道管理
	市场规划程序
	广告促销方法
生产系统	生产或加工程序设计
	设备设计
	方案和日程安排
	采购计划
	产品控制程序
	质量保障程序
	维护措施
	环境、健康、安全措施
	分配措施
信息技术	通讯基础设施
	数据管理设备
	系统应用
	过程分析或决策支持程序
	公司暴露的千禧年（2000 年）问题

续表

变化类型	变化标准
人力资源	人力资源策略与管理 职位设计或分析 雇员招聘或选择程序 补偿津贴与福利 雇员绩效管理 培训或雇员发展措施 雇员关系
商业业绩(强制性的): · 在过去的5~7年有大幅度提高	消费者满意 生产率(每位员工附加值) 销售量 对新顾客销售量 利润

企业经历了哪种转型

汇编从各个案例研究中获得的数据

跨案例分析的第一步,是对每一项案例研究进行仔细的回顾和审查。在回顾和审查时要着重于案例的陈述部分,而不是案例中的表格(在多数情况下,表格无法全面反映案例的信息,有时表格内容是对实际情况的片面表达)。以陈述部分为基础,跨案例分析按六个领域(五个组织领域加一个商业成就领域)汇编有关企业转型的关键信息。

汇编数据时,还要密切关注转型事件发生的年份。编辑企业转型大事年表的目的有二:①据以计算每家企业转型过程的速度与转型周期方面的代表性数据;②基于结果必须出现在原因之后的假定,大事年表可以表现出转型各事件之间的因果顺序。表10.3极为概括地列出了各个企业转型中的事件序列,有助于从多个案例中总结出转型的共同模式。

跨案例分析中操作型定义的应用

审查完所有的案例后，研究者发现并不是所有的企业都符合转型公司标准。遵循当前的案例筛选程序——即评判某个对象是否适于作为案例取决于所说的组织变改，而不仅仅是其商业成就——进行筛选时，这样的疏忽会经常出现，因此必须宽容这种疏忽。在这种设计中，彻底、明确的筛选过程客观上要求对整个案例进行研究，案例研究反过来成为筛选过程的一部分，这种设想是不具有可行性的。另一方面，正如下面讨论的，那些不符合转型标准的公司也能提供有用的信息。

未完全转型的企业

表 10.3 表明，14 家企业中的 5 家没有达成完全转型，因为他们没有出现表 10.2 中六类变化中的五类变化。在其中 4 个案例(Boozer，Breeze-Eastern，Jacquart，Venturo)中，公司甚至在生产过程中已经取得实质性进展——包括进行技能培训和重新安排车间布局——明显的转型实际上很大程度上限于这些(生产)过程。

上述 5 家企业的某些变革在案例研究期间尚处在规划阶段，但这些公司未展示出人力资源方面的规划以及其他更高层面的战略性规划。因此，也许这些案例未来仍然会继续转型，在将来某一天会达到转型企业的标准，但是在进行跨案例分析时，这些企业仍应被看做未完成转型过程的企业。

第 4 家公司(UCAR)之所以被认为与上述情况有所不同，是因为这家年轻公司仍处于成长阶段，如：案例研究表明，公司内部文化看起来仍然体现着创始阶段的特征。尽管公司在接受研究时已创建 11 年，并呈现出继续发生变化的态势，但是，该公司所谓的变革和一家新设立的公司早期可能发生的转变没有什么两样。从这一意义上讲，该公司没有出现从一种状态到另一种状态的转型，而仍处在起始阶段。

把这 5 家未完全转型的公司同其他公司区别开来的一个重要原因是，在检查有关转型公司的组织变革过程时，都不应把从两组不同的公司获得的信息混淆起来。实际应当反过来：5 个案例可能经历了不同的变革过程，可以与其余 9 个案例形成对照。

表 10.3　14 个案例研究概况

公司名称	转型简介	转型中首席执行官(CEO)角色
转型的公司：		
Dowcraft 公司	公司安装新的 CAD 软件，调整销售额和市场网络，制订动态的战略规划；建立 ESOP 程序，提供新的培训机会；启用车间楼层工作组；完善带有新的生产控制系统的新生产设备	总裁和 5 名员工购买了控股公司。新的 CEO 接管、督促变革；WNYTDC 帮助确定、应用新的生产业务
Dynagear 油泵公司	公司裁减了 2/3 的生产线，同时在员工工作环境、工资待遇和参与管理方面进行投入、改善；随后对信息技术(计算机系统)进行了升级；对公司更名；调整销售安排	公司聘用新的 CEO，他为公司变革增添了力量；IMTC 提供了一些帮助
技术组装公司*	因为基本生产原料的变化，公司改变了总运营模式，需要研发部门解决技术性问题；增加职工工资和福利，改善培训以及工作条件，采用逐步提高的管理理念	CEO 研究必需的技术变化(由于顾客需求发生变化)，是所有变革的推动力量
Grand Rapids Spring & Stampling 公司	公司重组生产线；安装新生产设备，包括所有员工使用的个人电脑；减少与顾客直接打交道的数量，扩大员工参与生产与管理的机会，增加培训	新的所有者购买公司，其中之一为新 CEO，成为变革的推动力量；MMTC 在小型公司形成与不断改进方面提供帮助

续表

公司名称	转型简介	转型中首席执行官(CEO)角色
KARLEE 公司	公司建立了领导小组，制订了战略计划，重新确定了与顾客的关系，安装了适应蜂窝状生产的新生产设备，继续扩增设备，并实现经营与生产过程相整合的新信息系统	原创始人的配偶承接主要所有权并成为总裁与 CEO，致力于营造领导文化
MPI 公司*	公司建造适于创造性生产的厂房，改变生产关键点，改进市场销售实践，使工作环境更加公平，实行可参与的 Kaizen 制度	内部经理帮助选定新的 CEO(他能调动整个管理阶层)，CEO 和新经理成为变革的驱动力量
Rheaco 公司	公司重建生产场所，集中面向少量客户(有利可图的顾客群)，安装互联信息系统，投资于员工培训和内部能力提高	公司创始人的儿子成为 CEO，直面生产问题。TMAC 大力帮助，但 CEO 是战略性规划和转变的推动力量
德克萨斯州 Name-plate 公司	在生产中顾客需求量增大，促使公司安装了新设备，投资进行全面质量管理培训，尽量做到无亏损；公司投资员工培训项目及制订战略规划，发起新的市场行动，对计算机系统进行升级	所有者的儿子成为新接管的总裁，实施全面质量管理，把雇员作为公司最重要的资源，管理标准不断提高
Williams-Pyro 公司	公司优化产品设计，实行小型化生产，安装计算机自动化机器人系统；伴随提升个人远见的战略规划与开拓新市场活动，发展管理团队，创设参与氛围	新 CEO 接替了已故的前 CEO，努力寻求使生产过程现代化的策略；CEO 是推动力量，但 TMAC 和高级经理也提供了重要的帮助

续表

公司名称	转型简介	转型中首席执行官(CEO)角色
未完全转型的企业：		
Boozer Lumber	公司安装新的装配线，后来建立新工厂；工厂员工随着两个工厂合二为一而减少；生产率和能力提高；在销售领域和公司其他工厂中所追求的新效率明显提高	新员工成为副总裁和 CEO。SCMEP 与 CEO 共管账簿，CEO 让 SCMEP 致力于制订标准，规划新工厂
Breeze-Eastern	公司改变生产程序，力求节约定货至交货的时间、减低生产费用和拖欠比率、加速存货周转和资金流动；重新组织业务开发人员与市场战略；应用无纸化信息管理系统和业绩测量体系，其目的是让部门关注公司目标，而不仅是部门目标	新的 CEO 接管了困境中的业务，缩小公司规模且促使其现代化，重建了管理队伍。管理队伍雇佣和他们工作 14 个月的外部顾问来理清业务策略
Jacquart 纺织品公司	公司重新安排生产过程，变成即时交货，运用 kaizen blitz 改善员工的通讯交流，以及新的实践建议，增强对管理过程的控制	所有者(也是 CEO)想要改进生产过程，要求 MMTC 提供帮助，他推荐了 Kaizen blitz
UCAR 合成公司	公司声称正在不断地转型，没有固定的生产过程、稳定的市场，甚至不存在永久性的厂址；内部文化保留了公司启动时的特征；主要活动包括最大程度地采用新技术；明显延长了员工的工作时间，并且期望他们能更好、更快、更廉价的工作	这家 11 年前成立的公司不断更新其机器设备和计算机；在要求公司制订战略规划后，母公司提供了资金(从 CMTC 得到的资助)

续表

公司名称	转型简介	转型中首席执行官(CEO)角色
Venturo 生产公司	公司安装 Kanban 即时系统，将生产周期缩短一半，提高职工对生产流程的责任感；节省空间，考虑提高生产率的战略投资；新条形码技术正在考虑之中，以提高对库存的控制和生产效率	母公司并购后，对其进行了调整，简化了生产过程。新近聘请的生产协调者帮助工厂经理运用 Kanban 系统，IAMS 也提供了某些帮助

CMTC：加利福尼亚生产技术中心
LAMS：高端生产科学研究所
IMTC：爱达荷州制造技术中心
MMTC：密歇根制造技术中心
SCMEP：南卡罗莱纳州制造拓展伙伴
TMAC：德克萨斯州辅助制造中心
WNYTDC：西部新纽约技术开发中心
没提到的中心：KARLEE，Texas Nameplate

* 为保密起见，对提供信息资料的公司采用了化名。

转型企业

剩余的这 9 家企业看起来都符合转型标准，至少在 5 个中的 4 个领域内显示出重要的变化，也符合强制性的标准——取得了可观的经营业绩。这些变化反映了生产运营水平的提高，也包括组织惯例或标准的变化，如下所示：

- Dowcraft 公司：动态策略计划，职工持股项目。
- Dynagear 公司：账簿公开管理，共享财务数据。
- Forming Technologies 公司：持续改进，覆盖面广泛的内部改进。
- Grand Rapids 公司：员工广泛参与的文化特征并探索不断改善。
- KARLEE 公司：小组成员控制公司目标。
- MPI 公司：创新性生产单元。
- Rheaco 公司：新的关注以顾客为导向的生产。
- Texas Nameplate 公司：持续改进。
- Williams-Pyro 公司：战略规划强调公司的个人视角。

对于大多数公司而言，转型周期为 5 年，而 Dynagear，MPI，Williams-Pyro 则可以在 2～3 年内完成一次转型。

转型具有共同的条件吗

尽管案例研究的目的并不是要分析公司转型的动机，但本研究确实追溯出转型过程的一些共同条件。基于此，跨案例分析能判定案例间是否存在更普遍的、一般性的过程。本研究就发现 9 个转型公司可分为两个小组。

新生产线能促进转型

第一组有 3 个公司(Dynagear，Forming Technologies，Grand Rapids)，它们的转型直接与生产线或原材料的变化密切联系。反过来，与这些以生产为基础的变化相伴随的是，公司在生产过程、

营销策略、战略规划以及相关技术与人力资源方面也出现了相应的变革。Dynagear 公司和 Grand Rapids 公司的生产线变化如此之大，以至于这两家公司都更改了名称。这种情况在其他 7 个公司中没有出现(尽管一家公司在转型过程开始前，已做了更名。)

生产率提高也能促进转型

其他 6 家公司是第二组，它们的转型不是因生产线或原料的变化(尽管产品结构也可能发生了变化)，而是通过对生产过程、人力资源与技术资源的优化组合等实现转型，以提高生产效率。

对这两类公司进行区分具有重要意义，因为尽管许多公司想成功实现转型，但并非所有公司都有机会或需要改变生产线或原料。第二组的情况表明，生产线和原料的变化对转型过程并非必要条件。事实上，转型的魅力在于保持其生产线不变的前提，如何优化企业文化，提高生产效率。

更换首席执行官(CEO)引发转型

对两组案例的跨案例分析发现，转型过程最先始于 CEO 的更换，9 家转型企业中有 8 家出现了这种情况(只有 Forming Technologies 公司例外，其 CEO 的儿子推动了转型进程，之后他又在公司转型快结束时买下了父亲的财产)。是 CEO 而非其他人引导公司转型的原因有多种。某些公司被新的所有者收购(Dynagear and Grand Rapids)。另一些公司，父亲的产业被儿子继承(Rheaco and Texas Nameplate)，或被配偶继承(KARLEE and Willianms-Pyro)，或出现了一批 CEO 继承者(Dowcraft and MPI)。

案例研究中的证据表明，新的 CEO 具有雄心、才能、创新与维持一个转型过程所需的视野。在较小型的公司中 CEO 具有重要的影响力；在一些较大的公司(9 个公司中只有 2 个拥有 200 人以上的员工)，CEO 与支持转型的公司高层一起携手工作。

在尚未完全实现转型的 5 个公司中有 3 个公司换了新的 CEO 或所有者。因此，鉴于上面所示考察结果，研究者发现存在如下可能性：CEO 的更换对公司转型来说是必要条件而不是充分条件。

CEO 的视野与相关经营行为

首先，生产过程的改进与生产效率的提高是 CEO 的工作重点。另一个比较重要的方面是，CEO 追求或推动实施战略规划或文化变革进程，这些能为整个公司创设远大的目标，诸如环境保护、持续改进、从生产驱动型到顾客导向型的转变，“营销推动者”的晋升，或增强员工的士气，拓展公司的理念。相对而言，在未完全转型的公司中，CEO 或其所有者对公司整体战略的认识要差一点，他们常常靠顾问或外面的专家，实施局部的改进。

其次，对于 9 个案例中的 8 个案例，生产变化或战略规划（或两者）实质上意味着将控制权和责任分散到车间，这个环节可以通过生产单元，或车间领导小组，或小型实体抑或职工委员会完成。但是，这种分权管理行为在未完全转型的公司中并不明显。

外部技术支持与 CEO 的领导

第三，转型公司的另一种情况与 CEO 接受外部技术顾问的指导有关。在成功转型及未完全转型的公司中，都经常出现 CEO 寻求来自外来专家技术支持的现象。[①]

然而，它们之间的差距在于：在实现转型的公司中，CEO 会更积极地确定或引导外来专家的工作，而在未完全转型的案例中，外来专家比 CEO 发挥了更大作用。例如，在未完全转型的 5 个公司中，至少有 4 个公司的转型过程是由外来顾问主导或提出转型计划的——例如，新工厂设立、SWOT 分析、Kaizen 快速培训计划、Kanban 即时生产系统等。

待探讨的问题

从以上分析可知，一个公司实现转型的大致过程是：新的 CEO 制订一套战略规划或整体方案，把控制权下放到车间，实现生产过

① 在许多情况下，企业接受的外部技术指导是由 NIST MEP 组织的产能扩展中心提供的，但是，研究者并不因为某企业接受过该中心的指导而把其作为案例加以研究。

程的改进;CEO 能够主导外部专家的工作,而非由外部专家主导 CEO。转型过程的详细情况,则需要从转型过程中寻找更多的线索。例如,本案例并没有系统地探究一些或许很重要的环节,如:MRP 系统、ISO 9000 或相关认证、工厂环保目标、员工激励机制、其他关键的人事变动或其他人事管理制度方面的变化,这些课题有待于更深入的调查研究。

转型的大致过程表明,企业转型的一个关键因素在于更换 CEO,而不是对现任者进行培训、提高。跨案例分析的证据也表明,公司转型与公司"重组"或"并购"之间并不存在显著差别。该发现在其他转型公司中是否正确也亟待在未来接受检验。

同时,CEO 的视野和转型的决心也给国家技术标准研究院生产合作伙伴提出了一个有关向公司提供技术支持的重要问题:如何预先判断新的 CEO 或现任 CEO 是否有能力并且有决心领导公司进行转型? 同样,国家技术标准研究院生产合作伙伴或其他顾问应如何有效参与并促使 CEO 愿意实施并带领公司实现转型?

小结:公司转型的一般经验

近来的一系列案例研究业已阐明不同于传统的技术改进的转型过程。通过对 9 家转型公司和另外 5 家未完全转型公司的跨案例分析,研究者获得的实证数据支持如下结论(见材料 21):

转型公司能成功地在整个企业完成大幅度的变革,并由此显著提高了企业的运营业绩。进而言之,尽管公司生产线或基本环节的变化能够推动转型进程,但转型与是否存在生产环节的变化之间没有必然联系。

14 个案例中的 9 个案例符合转型标准,其他 5 个被认为是不彻底的转型。9 个转型公司都在大约 5 年多的时间里完成了转型,而其中的两个公司似乎在 2～3 年的时间内就完成了转型。

从这 9 个案例可以看到,转型的典型情况是:始于公司 CEO 的人事变动,接下来出现一系列能够反映新 CEO 雄心、才能与视野的行动,这些行动包括生产过程中的重大技术改进、重视企业战

略规划、企业文化改良或其他相关过程。

材料 21

逻辑实证主义

本书所有章节说明了如何通过收集与分析实证数据进行案例研究。各种发现和结论都源于这些数据。逻辑实证主义是支持这种研究实践的哲学思想流派,它是自然科学的基础。

传统上,案例研究并不被认为是一种逻辑实证主义的方法。相反,有些人认为根据调查研究者的直觉和想法就可以实施案例研究——而无须实证数据的印证。在科学方法之外,实证结果是形成结论的另一个根本不同的方法。然而本书及其姊妹篇(殷,2003)都没有阐述该方法。我们的思路是把案例研究法放在科学方法框架内——形成假设,收集实证数据,然后基于数据得出结论。因而,实证结果并不是科学,而是科学方法的效仿。

(如需更多信息,见:《案例研究:设计与方法》,第1章)

转型还包括向车间生产班组下放自主权,并赋予更多责任(如果这些工作无法在整个企业范围内开展的话)。正如前面提及的,在5个未完全转型的案例中没有出现明显的分权行为。尽管那些案例在生产过程中经历了实质性的改进——包括对车间布局的重新安排、生产环节的无缝连接,或新生产设备的引入——但仅仅这些改进不足以转变为战略规划或权力下放。

参考文献
References

Academy for Educational Development (AED). (1995). *Technical assistance briefing book for community planning groups*. Washington, DC: Author

Bickman, Leonard. (1987). The functions of program theory. In L. Bickman (Ed.), *Using program theory in evaluation: New directions for program evaluation* (pp. 5-18). San Francisco: Jossey-Bass.

Centers for Disease Control and Prevention. (1998, February). *External review of FY98 HIV prevention cooperative agreement applications: Summary of process and findings*. Atlanta, GA: Author.

Chen, Huey-tsyh. (1990). *Theory-driven evaluations*. Newbury Park, CA: Sage.

Chen, Huey-tsyh, & Rossi, Peter H. (1989). Issues in the theory-driven perspective. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 299-306.

COSMOS Corporation. (1985, December). *Attracting high-technology firms to local areas: Lessons from nine high-technology and industrial parks*. Bethesda, MD: Author.

COSMOS Corporation. (1986, September). *Managing for excellence in urban high schools: District and school roles*. Bethesda, MD: Author.

COSMOS Corporation. (1989, September). *Interorganizational partnerships in local job creation and job training efforts: Six case studies*. Bethesda, MD: Author.

COSMOS Corporation. (1996, November). *The National Science Foundations FastLane System baseline data collection: Cross case report*. Bethesda, MD: Author.

COSMOS Corporation. (1999, July). *Final report for the evaluation of the CDC-supported technical assistance network for community planning*. Vol. I. Bethesda, MD: Author.

COSMOS Corporation. (2001, March). *National evaluation of the local law enforcement block grant program: Final report for Phase I*. *Bethesda*, MD: Author.

Downs, George W., Jr., & Mohr, Lawrence. (1976, December). Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*, 21, 700-714.

Garvin, D. A. (1993, July-August). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 78-91

Cinsburg, Alan L. (1989, December). Revitalizing program evaluation: The U. S. Department of Education experience. *Evaluation Review*, 13, 579-597

Glaser, Barney G., & Strauss, Anselm L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

Gries, David. (1987, February). Final grant report for National Science Foundation Award No. DCR81-05763 to Cornell University.

Hayes, R. H., & Pisano, G. p. (1994, January-February). Beyond world class: The new manufacturing strategy. *Harvard Business Review*, 77-86

Kotter, J. P. (1995, March-April). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 59-67

Mohr, Lawrence. (1978, July). Process theory and variance theory in innovation research. In Michael Radnor et al. (Eds.), *The diffusion of innovations: An assessment*. Evanston, IL: Northwestern University.

National Commission on Neighborhoods. (1979, March). *People, building neighborhoods*. Washington, DC: U. S. Government Printing Office.

National Institute of Standards and Technology (NIST). (1999. April). *Transformed firms case studies*. Gaithersburg, MD: U. S. Department of Commerce, NIST.

Ogawa, Rodney T., & Malen, Betty. (1991, Fall). Towards rigor in reviews of multivocal literatures: Applying the exploratory case study method. *Review of Educational Research*, 61, 265-286.

Pascale, R., Milleman, M., & Gioja, L. (1997, December). Changing the way we change. *Harvard Business Review*, 127-139.

Pyecha, John N., et al. (1988). *A case study of the application of noncategorical special education in two states*. Research Triangle Park, NC: Research Triangle Institute. (Robert K. Yin collaborated in the design, conduct, and analysis of the research.)

Raynor, B. (1992, May-June). Trial-by-fire transformation: An interview with Globe Metallurgical's Arden C. Sims. *Harvard Business Review*, 117-129.

Trochim, William M. K. (1989). Outcome pattern matching and Program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 355-366.

Upton, D. M. (1995, July-August). What really makes factories flexible. *Harvard Business Review*, 74-84.

U. S. General Accounting Office (GAO). (1987, April/1991). *Case study evaluations*. Washington, DC: U. S. GAO, Program Evaluation and Methodology Division.

Wholey, J. (1979). *Evaluation: Performance and promise*. Washington, DC: The Urban

Institute. Yin, Roberk K. (1981a, September). The case study as a serious research strategy. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 3, 97-114.

Yin, Robert K. (1981b, March). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26, 58-65.

Yin, Robert K. (1981c, January/February). Life histories of innovations: How new practices become routinized. *Public Administration Review*, 41, 21-28.

Yin, Robert K. (1991, Fall). Advancing rigorous methodologies: A review of "Towards rigor in reviews of multivocal literatures," *Review of Educational Research*, 61, 299-305

Yin, Robert K. (1982, September/October). Studying Phenomenon and context across sites. *American Behavioral Scientist*, 26, 84-100

Yin, Robert K. (1984/1989/1994). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Yin, Robert K. (1992). The role of theory in doing case studies. In Huey-styh Chen & Peter H. Rossi (Eds.), *Using theory to improve program and policy evaluations* (pp. 97-114). Westport, CT: Greenwood Publishing.

Yin, Robert K. (2000). Cross-case analysis of transtormed firms. In *More transformed firms case studies* (pp. 109-123). Gaithersburg, MD: U. S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.

Yin, Robert K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, Robert K., & Gwaltney, Margaret K. (1981, June). Knowledge utilization as a networking process. Knowledge: *Creation, Diffusion, Utilization*, 2, 555-580

Yin, Robert K., & Moore, Gwendolyn B (1998, Fall). Lessons on the utilization of research from nine case experiences in the natural hazards field. *Knowledge in Society: The International Journal of Knowledge Transfer*, 1, 25-44

Yin, Robert K., & White, J. Lynne. (1985). Microcomputer implementation in schools: Findings from twelve case studies. In Milton Chen & William Paisley (Eds.), *Children and microcomputers: Research on the newest medium* (pp. 109-128). Beverly Hills, CA: Sage.

Yin, Robert K. et al. (1979). *Changing urban bureaucracies: How new practices become routinized*. *Lexington*, MA: Lexington Books.